

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E**  
**SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**



**DISSERTAÇÃO**

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADES, AMBIENTE E**  
**DESEMPENHO EM CABANHAS DE OVINOS DO BRASIL**

**BRUNO RIBAS SILVEIRA**

PELOTAS, 2017

Bruno Ribas Silveira

**ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADES, AMBIENTE E  
DESEMPENHO EM CABANHAS DE OVINOS DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Orientador: Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins

**Pelotas, 2017**

Bruno Ribas Silveira

ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADES, AMBIENTE E  
DESEMPENHO EM CABANHAS DE OVINOS DO BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Territorial e Sistemas Agroindustriais.

Data da defesa: 20 de Fevereiro de 2017.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Elvis Silveira-Martins – UFPel (Orientador)  
Doutor em Administração e Turismo pela UNIVALI

---

Prof. Dr. Marcelo Fernandes Pacheco Dias  
Doutor em Agronegócios pela UFRGS

---

Prof. Dr. Vilmar Antonio Gonçalves Tondolo  
Doutor em Administração pela UNISINOS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família, em especial a minha mãe Maristela e ao meu pai Milton, por todo amor, apoio, compreensão e ensinamentos dedicados a mim em toda minha caminhada.

Ao meu irmão Djohnny, pelo companheirismo, incentivo e apoio durante todos os desafios e vitórias alcançadas.

Aos meus amigos Eduardo, Gabriela, Isabella, Juliana e Lucas por serem grandes irmãos proporcionados pela vida. Obrigado por caminharem ao meu lado e pela grande parceria formada durante todos esses anos.

A Louise por todo incentivo, companheirismo e amizade durante grande parte desta trajetória.

Ao Felipe, pela nossa amizade e coragem em aceitar a enfrentar novos desafios, acreditando no potencial transformador de uma simples ideia.

Ao Prof. Elvis Silveira Martins pelos ensinamentos, paciência e palavras de incentivo e apoio. Por sempre acreditar no meu potencial e guiar com sabedoria e dedicação o seu orientado.

Ao Prof. Marcelo Fernandes Pacheco Dias pelo grande apoio e incentivo prestado desde a graduação e pelas oportunidades de aprendizagem a mim concedida.

Aos meus colegas e demais professores pela amizade, ensinamentos, mates e caronas nas manhãs e tardes de estudos.

Em especial, agradeço a todos os produtores, gestores e pessoas ligadas às associações e cooperativas que disponibilizaram o seu tempo para contribuir com esta pesquisa. As conversas e experiências trocadas foram fundamentais para o meu aprendizado. Obrigado!

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi associar a orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial, capacidade dinâmica do agronegócio, incerteza ambiental, munificência ambiental e desempenho das cabanhas de ovinos do Brasil. A metodologia utilizada é quali-quantitativa, com estratégias do tipo exploratória e *survey*, respectivamente. Na pesquisa qualitativa foi realizada uma entrevista semi-estruturada, a fim de encontrar evidências que indiquem a confirmação das capacidades do agronegócio, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. Já no que diz respeito à abordagem quantitativa foi utilizado o programa SPSS®, versão 18.0, no qual foi realizada a análise fatorial exploratória para o construto capacidade do agronegócio, com intuito de validar a escala proposta. Assim, a amostra compreendeu 97 cabanhas de ovinos de diferentes regiões do Brasil, sendo que a maioria 59,7% concentra-se no estado do Rio Grande do Sul. Na sequência, foi realizado o teste estatístico de Kolmogorov-Smirnov para verificar a normalidade de dados dos construtos. O coeficiente de Spearman foi utilizado para investigar a existência de correlação entre os construtos orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial, capacidade dinâmica do agronegócio e desempenho. A seguir, realizou-se o teste de Kruskal-Wallis para identificar se existem diferenças estatísticas que demonstrem que o desempenho oscila proporcionalmente a percepção da incerteza e munificência ambiental. Os resultados da análise fatorial exploratória para o construto capacidade do agronegócio revelaram seis variáveis determinantes para diferenciação competitiva de empresas que atuam neste setor. Além disso, foi possível identificar o relacionamento positivo entre os construtos da orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial, capacidade dinâmica do agronegócio e desempenho, bem como, a percepção da oscilação do desempenho frente à incerteza e munificência ambiental, indicando que a forma como o gestor percebe o ambiente e suas modificações têm impacto direto nos níveis de desempenho organizacional. Assim, um dos fatores determinantes para a manutenção da competitividade das cabanhas de ovinos é o conhecimento do gestor frente às tendências, oportunidades e desafios que surgem no setor.

**Palavras-Chave:** orientação empreendedora; capacidade gerencial; capacidade do agronegócio; desempenho.

## ABSTRACT

The objective of this research was to associate the entrepreneurial orientation, dynamic managerial capacity, agribusiness dynamic capacity, environmental uncertainty, environmental munificence and the performance of sheep cabins in Brazil. The methodology used is qualitative and quantitative, with exploratory and survey strategies, respectively. In the qualitative research, a semi-structured interview was conducted, aiming to find evidence that confirms agribusiness capacities, using content analysis technique. For the quantitative approach, the sample comprised of 97 sheep cabins from different regions of Brazil, with a majority of 59.7% concentrated in the state of Rio Grande do Sul. Qualitative data analysis was performed using the content analysis technique. In terms of the quantitative approach, the SPSS® program, version 18.0 was used, in which an exploratory factorial analysis was performed for the agribusiness constructs capacity, in order to validate the proposed scale. The Kolmogorov-Smirnov statistical test was performed to verify the normality of the constructs data. The Spearman coefficient was used to investigate the existence of a correlation between the constructs entrepreneurial orientation, dynamic managerial capacity, agribusiness dynamic capacity and performance. Next, the Kruskal-Wallis test was performed to identify whether there are statistical differences demonstrating that the performance proportionally oscillates the perception of environmental uncertainty and munificence. The results of the exploratory factorial analysis for the agribusiness constructs capacity revealed six determinant variables for the competitive differentiation of companies operating in this sector. In addition, it was possible to identify the positive relationship between the constructs of entrepreneurship orientation, dynamic managerial capacity, agribusiness dynamic capacity and performance, as well as the perception of the oscillation of the performance against the uncertainty and environmental munificence, indicating that the way that the manager perceives the environment and its modifications have a direct impact on the levels of organizational performance. Thus, one of the determining factors for maintaining the competitiveness of sheep cabins is the manager's knowledge of the trends, opportunities and the challenges that arise in the sector.

**Keywords:** entrepreneurial orientation; managerial capacity; agribusiness capacity; performance.

*“Sonhar vicia, parar de sonhar e agir é onde esta a sabedoria”*

(Ret, F.)

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> - Categorias das capacidades dinâmicas.....	37
<b>Figura 2</b> - Mapa da localização dos respondentes.....	72
<b>Figura 3</b> - Idade dos respondentes.....	73



## Lista de Quadros

<b>Quadro 1</b> - Definições da orientação empreendedora.....	23
<b>Quadro 2</b> - Dimensões da orientação empreendedora.....	25
<b>Quadro 3</b> - Elementos que caracterizam as dimensões da orientação empreendedora.....	34
<b>Quadro 4</b> - Definições das capacidades dinâmicas.....	38
<b>Quadro 5</b> - Capacidades do agronegócio propostas nesta pesquisa.....	46
<b>Quadro 6</b> – Hipóteses e teorias.....	56
<b>Quadro 7</b> - Itens do construto orientação empreendedora.....	60
<b>Quadro 8</b> - Itens do construto capacidade dinâmica gerencial.....	62
<b>Quadro 9</b> - Itens do construto capacidade dinâmica do agronegócio.....	63
<b>Quadro 10</b> - Itens do construto incerteza ambiental.....	64
<b>Quadro 11</b> - Itens do construto munificência ambiental.....	65
<b>Quadro 12</b> - Itens do construto desempenho organizacional.....	65
<b>Quadro 13</b> - Medidas mínimas esperadas para análise fatorial exploratória.....	67
<b>Quadro 14</b> – Classificação do construto desempenho.....	68
<b>Quadro 15</b> – Comunalidades.....	81
<b>Quadro 16</b> - Matriz Anti-Imagem .....	81
<b>Quadro 17</b> - Comunalidades – sem variável CAGRO3.....	83
<b>Quadro 18</b> - Matriz anti-imagem – sem variável CAGRO3.....	83
<b>Quadro 19</b> - Estatísticas de confiabilidade.....	84
<b>Quadro 20</b> - Teste de Bartlett.....	85
<b>Quadro 21</b> - Correlação inter-itens.....	85
<b>Quadro 22</b> - Comunalidades.....	87
<b>Quadro 23</b> - Matriz Anti-Imagem .....	87
<b>Quadro 24</b> - Estatística de confiabilidade.....	88
<b>Quadro 25</b> - Teste de Bartlett.....	88
<b>Quadro 26</b> - Correlação inter-itens.....	88
<b>Quadro 27</b> - Correlação item-total.....	89
<b>Quadro 28</b> - Carga fatorial.....	89
<b>Quadro 29</b> - Indicadores validados para o construto capacidade do agronegócio	90

<b>Quadro 30</b> - Teste de normalidade de Kolmogorov – Smirnov.....	91
<b>Quadro 31</b> - Matriz de correlação de Spearman's.....	92
<b>Quadro 32</b> - Teste de Kruskal-Wallis - desempenho e incerteza ambiental.....	92
<b>Quadro 33</b> - Teste de Kruskal-Wallis - desempenho e munificência ambiental.....	94
<b>Quadro 34</b> - Resumo do teste de hipótese.....	96

## **Lista de Gráficos**

<b>Gráfico 1</b> - Relação desempenho e incerteza ambiental.....	93
<b>Gráfico 2</b> - Relação desempenho e munificência ambiental.....	95

## **Lista de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> - Os dez maiores efetivos de rebanho ovino no mundo e sua participação no rebanho mundial de ovinos em 2014.....	69
<b>Tabela 2</b> - Produção de carne ovina dos dez maiores produtores e sua respectiva participação na produção mundial em 2013.....	70

## Sumário

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivos.....	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivo Específico.....	17
1.2	Justificativa.....	18
1.2.1	Relevância.....	18
1.2.2	Ineditismo.....	19
1.2.3	Contribuição.....	20
1.3	Problema de Pesquisa.....	21
1.4	Estrutura do Trabalho.....	21
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	Orientação Empreendedora.....	22
2.1.1	Dimensões da Orientação Empreendedora.....	27
2.1.2	Dimensão Inovatividade.....	27
2.1.3	Dimensão Proatividade.....	28
2.1.4	Dimensão Assunção de Riscos.....	29
2.1.5	Dimensão Autonomia.....	30
2.1.6	Dimensão Agressividade Competitiva.....	31
2.1.7	Dimensão Redes de Negócios ou Relações.....	32
2.2	Capacidades Dinâmicas.....	36
2.2.1	Capacidade Dinâmica Gerencial.....	40
2.2.2	Capacidade Dinâmica do Agronegócio.....	41
2.3	Ambiente Organizacional.....	47
2.3.1	Incerteza Ambiental.....	48
2.3.2	Munificência Ambiental.....	49
2.4	Desempenho Organizacional.....	50
2.5	Relações entre Construtos e Hipóteses.....	52
3	METODOLOGIA.....	57
3.1	Classificação da Pesquisa.....	57
3.2	Estratégia de Pesquisa.....	57
3.3	Universo e Amostra.....	58
3.4	Coleta de Dados.....	59

3.4.1	Variáveis e Medidas.....	60
3.5	Análise dos Dados.....	66
3.5.1	Abordagem Qualitativa.....	66
3.5.2	Abordagem Quantitativa.....	66
4	RESULTADOS.....	69
4.1	Contextualização do segmento estudado.....	69
4.1.1	Ovinocultura mundial.....	69
4.1.2	Ovinocultura no Brasil.....	71
4.2	Caracterização da amostra.....	72
4.3	Análise da entrevista.....	74
4.4	Testes de validação do construto capacidade dinâmica do agronegócio.....	80
4.5	Análise das relações entre construtos.....	91
4.6	Análise dos testes de hipóteses.....	95
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
5.1	Limitações.....	103
5.2	Recomendações.....	103
	REFERÊNCIAS.....	105
	ANEXO A – Protocolo de pesquisa.....	124
	ANEXO B – Roteiro de entrevista semiestruturada.....	126
	ANEXO C – Instrumento de pesquisa.....	127
	ANEXO D – Categorização da entrevista.....	131

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações contemporâneas tem se deparado com profundas modificações nos últimos anos e, por essas mudanças serem dinâmicas, é necessário que elas sejam constantemente monitoradas (CANCELLIER *et al.*, 2009). A busca pelo crescimento organizacional, combinada com o ambiente em que estão inseridas as organizações, pressiona as mesmas a encontrarem novas formas de se diferenciarem das demais oferecendo uma proposta de valor que resolva ou satisfaça as necessidades dos clientes.

Pesquisas que contemplem temas que consigam mensurar diferentes ângulos organizacionais, interpretando e compreendendo a relação entre a organização e o ambiente, são necessárias, levando em consideração também as competências e deficiências internas da organização, e as mudanças contingenciadoras dos concorrentes (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000; FEITOZA; CÂNDIDO, 2007). Assim, a constante influência do ambiente no contexto organizacional exige que os gestores tenham uma atuação proativa para que possam gerir seus recursos da melhor maneira possível, identificando oportunidades, ameaças e tendências do mercado em que atuam. Neste sentido, Lumpkin e Dess (1996) relatam que a orientação empreendedora (OE) surge como um processo estratégico que fornece bases necessárias para a tomada de decisões. Para Rauch *et al.* (2009) a OE é um conceito importante para investigar o espírito empreendedor das empresas e sua influência sobre os processos estratégicos e de desempenho.

Como suplemento às práticas estratégicas, observa-se a existência das capacidades dinâmicas, as quais assumem um papel de destaque no processo de gestão estratégica das organizações (TEECE; PISANO, 1994), sendo estas conceituadas como as habilidades de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas inovando rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Logo, as capacidades dinâmicas consolidam-se nas pesquisas por conta da proposta de fazer frente às volatilidades do ambiente, gerando competitividade para as organizações e, com isto, desdobramentos positivos sobre o desempenho. Sendo assim, a capacidade dinâmica gerencial, surge como sendo a capacidade do gestor de lidar com as incertezas encontradas no mercado, formulando propostas estratégicas que busquem contornar futuros problemas que lhe são apresentados.

Para Silveira-Martins e Tavares (2014) a capacidade dinâmica gerencial é a que melhor se enquadra no cenário do agronegócio, em especial, sobre a perspectiva teórica (incerteza ambiental e desempenho). Assim, a presente pesquisa irá balizar-se nesta capacidade.

Igualmente, tendo como base as capacidades dinâmicas, entende-se que qualquer setor ou empresa podem desenvolver capacidades específicas. Desta forma, as organizações inseridas no segmento do agronegócio são capazes de criar ou fortalecer suas próprias capacidades, denominadas neste estudo de capacidades dinâmicas do agronegócio.

O desenvolvimento de capacidades específicas do agronegócio não foi identificado na literatura, e mostra-se como uma lacuna teórica que poderá guiar a realização de novos estudos, como o que aqui se apresenta.

Outro aspecto recorrente nas pesquisas é a influência ambiental, percebido de maneira diferente segundo, a condição que ele seja considerado (ESCOBAR, LIZOTE; VERDINELLI, 2012). Conforme Miller e Dess (1993) as organizações devem buscar modelos para enfrentar as questões ambientais e assegurar a harmonia entre a estrutura, a forma e os fatores contingenciais internos e externos.

Neste sentido, Dess e Beard (1984) relatam que uma das dimensões considerada pela influência ambiental é a munificência que se refere à disponibilidade de recursos encontrados no ambiente, o qual pode estar associado ao desempenho da organização. No entendimento dos autores a munificência é o grau no qual um ambiente pode sustentar uma taxa contínua de crescimento organizacional ou crescimento de vendas, os ambientes com alto nível de munificência demonstram abundância de recursos, baixo nível de competição e alta lucratividade.

Não obstante, outra contribuição significativa para o entendimento do ambiente encontra-se na incerteza ambiental, a qual interfere nos processos gerenciais, em particular sobre as práticas estratégicas das empresas (SILVEIRA-



MARTINS; TAVARES, 2014). Desta forma, no entender dos autores Huber, O'Connell e Cumings (1975), a competência para perceber as mudanças ambientais tem impacto (positivo ou negativo) diretamente no desempenho das organizações.

Diante dos aspectos mencionados, buscou-se identificar um segmento que possuísse características similares as relatadas. Neste sentido, o comportamento estratégico do setor da ovinocultura brasileira foi caracterizado como tal. É possível observar que os ovinocultores brasileiros precisam lidar com uma pesada carga de responsabilidade a fim de melhor gerir seus recursos para atingir um desempenho positivo em suas cabanhas de ovinos. A produção brasileira de ovinos ainda não atende a demanda interna, sendo necessário o país importar carne ovina de países como o Uruguai, Argentina, Chile e até mesmo da Nova Zelândia. Para Padilha (2008) a grande maioria dos produtores associa a criação de ovinos com bovinos, não descrevendo a ovinocultura como atividade base. A inexistência de um mercado constante, a sazonalidade, a necessidade de escala para comercialização são algumas dificuldades enfrentadas pelos produtores (VIANA; SILVEIRA, 2009).

Em complemento Decker, Fernandes e Gomes (2016) relatam que a ovinocultura apresenta oportunidades de crescimento no Brasil, principalmente no que tange a produção de carne, porém se faz necessárias ações que consolidem mercadologicamente o setor. Os autores ainda apontam para o uso de ferramentas que auxiliem no melhoramento da produção, gestão e empreendedorismo.

Portanto, faz-se necessário a compreensão das relações teóricas existentes para promover ações que auxiliem os empreendimentos rurais a se manterem no mercado. Assim, a presente pesquisa visa entender essas relações.

A seguir são apresentados os objetivos que nortearão o trabalho visando, além da justificativa, problema de pesquisa e estruturação do estudo.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

- Associar orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial, capacidade dinâmica do agronegócio, incerteza e munificência ambiental com desempenho de cabanhas de ovinos.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver e validar uma escala para a mensuração do construto capacidade dinâmica do agronegócio;
- Associar orientação empreendedora com desempenho organizacional;
- Relacionar orientação empreendedora com capacidade dinâmica gerencial;
- Relacionar orientação empreendedora com capacidade dinâmica do agronegócio;
- Relacionar capacidade dinâmica gerencial com o desempenho organizacional;
- Relacionar capacidade dinâmica do agronegócio com o desempenho organizacional;
- Verificar o efeito da percepção da incerteza ambiental com o desempenho organizacional;
- Avaliar o efeito da percepção da munificência ambiental com o desempenho organizacional;

## 1.2 Justificativa

A justificativa deste estudo está organizada em três tópicos, os quais são: relevância, ineditismo e contribuição.

### 1.2.1 Relevância

É possível encontrar na literatura muitas fontes que relatam o relacionamento entre as dimensões de orientação empreendedora, capacidades dinâmicas, incerteza ambiental, munificência ambiental e desempenho organizacional (MELLO et al. 2006; KRAUS; RIGTERING; HUGHES; HOSMAN, 2012; RODRÍGUEZ-GUTIÉRREZ; MORENO; TEJADA, 2015) porém grande parte das pesquisas fazem relações na maioria das vezes com apenas uma ou duas variáveis. É importante realizar pesquisas que integrem diversas variáveis para que se consiga estender as inter-relações entre ambiente e organização, de forma a auxiliar os gestores a perceberem suas potenciais fontes de vantagens competitivas (ESCOBAR, 2012).

Outra lacuna teórica que fortalece a relevância deste estudo é identificado nos estudos de Silveira-Martins *et al.* (2013) destacam a necessidade de explorar a temática incerteza ambiental nas organizações e em produções científicas reconhecidas pela academia, analisando características dos estudos publicados e seu estado da arte que poderá subsidiar novas pesquisas.

No entender de Carvalho (2011) se, por um lado, o relacionamento da organização e a percepção do gestor em relação aos aspectos do ambiente, são temáticas importantes para a compreensão do processo estratégico da organização, da mesma forma os aspectos relacionados às características das organizações têm sido alvo de estudos como fatores relacionados ao desempenho alcançado pelas firmas.

Neste sentido, a relevância deste estudo apoia-se também na recomendação de Luo (2001, 2002) e Silveira-Martins (2012). Segundo os autores para que as organizações possam suportar o mercado globalizado e incerto é preciso realizar pesquisas com a finalidade de explorar as capacidades dinâmicas presentes nas empresas. Dentre as capacidades dinâmicas, pesquisadores como Floyd e Wooldridge (1997), Chapman (2001) apontam a importância de pesquisar as

capacidades gerenciais em relação ao desempenho organizacional, para os autores, a influência dos gestores contribui para a evolução das capacidades da empresa.

Além disso, Boehlje (1999); King *et al.* (2010) relatam que as condições de mudança estrutural e social nas organizações rurais têm sido crescente levando a implicações no funcionamento e na estrutura de tais empresas, devido as mudanças tecnológicas e a manifestação de novas tensões tanto locais quanto globais. Transformações nas relações sócio-econômicas, reformas na de economia de escopo e de escala, aumento dos riscos, introdução de novas interdependências e alianças, são alguns aspectos que trazem à tona novos rivais e parceiros em potencial, e também novas preocupações por parte dos consumidores sobre questões ambientais e sociais.

Assim, Carvalho, Prévot e Machado (2013) apontam que compreender e antecipar a dinâmica do ambiente global do agronegócio será cada vez mais importante para a gestão e o desempenho das propriedades rurais.

### 1.2.2 Ineditismo

A partir da revisão na literatura sobre capacidades dinâmicas, não foram identificados estudos que investiguem quais capacidades específicas do agronegócio podem ser desenvolvidas por empresas que atuam neste setor. Assim torna-se necessário identificar um construto adequado que permita avaliar a mensuração para tais capacidades em outras empresas do mesmo segmento.

Entretanto, estudos que abordam as estratégias utilizadas no setor do agronegócio foram identificados a exemplo de Vivan e Sette (2001) cujo objetivo de pesquisa estava relacionado com a identificação do perfil gerencial dos produtores rurais através da avaliação dos processos de tomada de decisões, como: administração da empresa agrícola, comportamento estratégico, e, administração do tempo e transferência de informações. Os autores também salientam a necessidade de construir uma base teórica que permita compreender melhor as estratégias do setor agrícola.

Com relação à temática capacidade dinâmica gerencial aplicada no segmento do agronegócio, identificou-se o estudo de Tondolo e Bitencourt (2008) em que os autores enfatizam o papel fundamental da capacidade de gestão no uso dos recursos. Para os autores a visão do negócio contribui para que se obtenham

melhores resultados em relação ao uso de recursos em empresas do segmento do agronegócio cooperativo.

Observou-se ainda, que o estudo de Silveira-Martins e Vaz (2016) relacionaram as temáticas das capacidades dinâmicas (gerencial, mercadológica, e, ambidestra) em agroindústrias gaúchas com o desempenho e apontaram relação positiva entre os construtos. Os autores também destacam o fato do número reduzido de estudos com estas características e construtos direcionado a este tipo de empreendimento.

Verificou-se também o estudo de Tondolo, Bitencourt e Tondolo (2010) os quais exploraram os elementos teóricos envolvidos no processo de implementação da estratégia de internacionalização através da abordagem das capacidades dinâmicas em uma empresa do setor vitivinícola brasileira.

Dessa forma, o ineditismo do trabalho associa-se pela importância do tema e escassez de estudos com esta abordagem. A compreensão do desenvolvimento da capacidade do agronegócio pode fornecer evidências que permitam o entendimento de como estas empresas alcançam e sustentam vantagens competitivas, o que resulta em um novo campo de pesquisa para essa temática.

Assim, estudar tais capacidades e analisar o impacto deste construto no desempenho e sua interação com os demais construtos, sustenta a pesquisa como inédita, uma vez que não foram localizadas pesquisas com este direcionamento.

### 1.2.3 Contribuição

Em uma perspectiva teórica, acredita-se que a análise das relações entre as variáveis ambientais (incerteza e munificência), capacidades (gerencial e do agronegócio) e orientação empreendedora, podem proporcionar uma nova visão sobre o desenvolvimento das formulações estratégicas impactando positivamente no desempenho organizacional, contribuindo para o crescimento das vantagens competitivas e para um aumento da efetividade organizacional. O arcabouço teórico citado acima afirma que existem lacunas teóricas a serem estudados acerca da orientação empreendedora, capacidades e ambiente, sendo necessário compreender como se manifesta o relacionamento destes construtos. Cabe destacar, que o resultado apresentado fornecerá informações acerca do segmento

do agronegócio, o qual já foi apontado como um dos setores que carece de pesquisas sobre estes assuntos.

Conforme Dias e Fensterseifer (2005) o agronegócio está cada vez mais industrializado, competitivo e intenso em tecnologia e gestão, o que remete a busca por novos elementos teóricos que possam dar suporte e auxiliar a compreender este novo contexto.

Na perspectiva empírica, a difusão destas análises estratégicas e sua aplicação em empreendimentos do setor do agronegócio tornam-se importante para as organizações que desejarem programar, rever, analisar ou reestruturar suas capacidades e orientações estratégicas. Além de permitir aos gestores e às organizações rurais buscarem entendimento da realidade com um embasamento teórico consolidado.

### **1.3 Problema de Pesquisa**

Frente às justificativas apresentadas, o trabalho tem o seguinte problema de pesquisa: Qual a associação entre a orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial, capacidade dinâmica do agronegócio, desempenho organizacional, incerteza e munificência ambiental de cabanhas de ovinos brasileiras?

### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está organizada com uma estrutura de cinco seções. Nesta introdução apresenta-se uma contextualização do estudo, objetivos, justificativa e problema de pesquisa. Em seguida aborda-se a fundamentação teórica, que situa o contexto intelectual de cada um dos construtos e também as hipóteses do estudo. Na terceira seção aborda-se a metodologia que conduzirá os procedimentos para análise da pesquisa. Na quarta seção serão apresentados os resultados. E na quinta e última seção são apresentadas as considerações finais do trabalho e as referências.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção visa contextualizar a orientação empreendedora e suas dimensões, capacidades dinâmicas (gerencial e do agronegócio), incerteza e munificência ambiental e desempenho. A relação entre os construtos e hipóteses também são apresentados.

### 2.1 Orientação Empreendedora

O conceito de orientação empreendedora (OE) está relacionado ao estudo do empreendedorismo a nível organizacional. Conforme Morris e Kuratko (2002), dentro do campo do empreendedorismo, a orientação empreendedora surgiu como a união dos conceitos de estratégia e empreendedorismo.

Um dos autores seminais da temática, Miller (1983) reconhece a importância do líder, do sujeito que empreende, porém acrescenta o papel da estrutura organizacional e a importância da construção estratégica, concentrando esforços na ênfase das capacidades inovadoras e das atividades empreendedora da organização. Conforme o autor, a OE é concebida como sendo o comportamento que permite que a empresa seja empreendedora, baseando-se em três dimensões: inovação, proatividade e assunção de riscos.

Neste sentido, Covin e Slevin (1991) apontam que a orientação empreendedora apresenta uma grande influência sobre o desempenho organizacional sendo uma das mais importantes fontes de vantagem competitiva. Posteriormente, muitos outros estudos indicaram a relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho organizacional (ZAHRA, 1993; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND, 1999; MILES; COVIN; HEELEY, 2000; COVIN *et al.*, 2006; TANG; TANG; ZHANG, 2007; GREEN; COVIN; SLEVIN, 2008; WANG, 2008).

De acordo com Lumpkin e Dess (1996) a orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial empregados para agir de forma empreendedora, permitindo que diferentes oportunidades de negócios sejam criadas com êxito de forma intencional, envolvendo atitudes de pessoas centrais em um processo dinâmico.

Em complemento a este pensamento Knight (1997) destaca que a orientação empreendedora possibilita que as empresas consigam ampliar suas capacidades

aumentando seus limites, fortalecendo assim a gestão de seus recursos. Por outra ótica, Hitt *et al.* (1999) contextualiza que as organizações com forte orientação empreendedora possuem uma maior aptidão em lidar com incertezas do ambiente a seu benefício.

Tendo em vista o interesse de pesquisadores na temática orientação empreendedora, muitas são as definições sobre o construto que foi disseminado desde os seus estudos iniciais. Assim, no Quadro 1 pode-se verificar um compêndio de alguns destes conceitos/definições.

**QUADRO 1 – Definições da orientação empreendedora**

<b>Autores</b>	<b>Definições da OE</b>
Mintzberg (1973)	"No modo empresarial, a tomada de decisão estratégica é dominada pela busca ativa de novas oportunidades", bem como "saltos dramáticos para frente em face da incerteza" (p. 45).
Khandwalla (1977)	"O estilo empresarial (gestão) é caracterizado pela tomada de decisão ousada, arriscada e agressiva (p. 25)".
Miller e Friesen (1982)	"O modelo empresarial se aplica a empresas que inovam regularmente e com ousadia, enquanto tomam riscos consideráveis em suas estratégias de produto-mercado (p. 5)".
Miller (1983)	"Uma empresa empreendedora é aquele que se engaja em inovação de produto-mercado, compromete-se a empreendimentos mais arriscados e é a primeira a aparecer com inovações "proativas", "batendo concorrentes a soco" (p. 771)".
Morris e Paul (1987)	"Uma empresa é empreendedora com as normas de tomada de decisão que enfatizam estratégias proativas e inovadoras que contêm um elemento de risco" (p. 249).
Covin e Slevin (1998)	"Empresas empreendedoras são aquelas em que os gestores de topo têm estilos de gestão empresarial. Evidenciado por decisões estratégicas das empresas e filosofias de gestão operacional. Empresas não empreendedoras ou conservadoras são aquelas em que o estilo de gestão de topo é decididamente avessos ao risco, não-inovadoras, passivas ou reativas" (p. 218).
Merz e Sauber (1995)	"Orientação empreendedora é definida como o grau de proatividade (agressividade) da empresa e sua vontade de inovar e criar novas ofertas" (p. 554).
Lumpkin e Dess (1996)	A orientação empreendedora refere-se aos métodos, práticas e estilo de tomada de decisão gerencial usados para agir de forma empreendedora. Caracterizado por uma ou mais dimensões: "uma propensão para agir autonomamente, uma vontade de inovar e tomar riscos e uma tendência a ser agressivo para os concorrentes e proativa em relação a oportunidades de mercado" (p. 136-137).
Zahra e Neubaum (1998)	"OE é "a soma total de inovações radicais de uma empresa, a ação estratégica proativa, e de assumir riscos e atividades que se manifestam em apoio a projetos com resultados incertos" (p. 124)
Voss, Voss, and Moorman (2005)	"OE é uma disposição ao nível da empresa em se envolver em comportamentos (assunção de riscos, inovação, proatividade, autonomia e agressividade competitiva) que levam a alterações na organização ou no mercado "(p. 1134).
Avlonitis e Salavou (2007)	"OE constitui um fenômeno organizacional que reflete um recurso gerencial pelo qual empresas embarcam em iniciativas proativas e agressivas para alterar o cenário competitivo em seu benefício" (p. 567).



Cools e Van den Broeck (2007/2008)	"Orientação empreendedora (OE) refere-se à estratégia de topo da administração em relação à capacidade de inovação, proatividade e tomada de riscos" (p. 27).
Pearce, Fritz, e Davis (2010)	"A OE é como um conjunto de comportamentos distintos, porém relacionados e que possuem as qualidades da capacidade de inovação, proatividade, agressividade competitiva, assunção de riscos e autonomia" (p. 219).

Fonte: Covin e Wales (2012)

Lumpkin e Dess (1996) ampliam a discussão sobre o comportamento empreendedor e apontam para o efeito da relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. Segundo os autores esta relação pode ser melhor compreendida, considerando a inclusão de outras duas dimensões na OE: autonomia e agressividade competitiva, sendo que estas devem ser analisadas como complementares as que foram propostas por Miller (1983). Para os autores a relevância de cada dimensão para estimar o êxito de um negócio depende de fatores externos, fatores internos, ou ainda, de particularidades dos fundadores ou dos líderes da organização, podendo a OE ser formada por diferentes combinações entre as dimensões, ou até mesmo por apenas algumas delas.

Mais recentemente, outra dimensão foi identificada nos estudos de Mello e Leão (2005), que se traduz no comportamento empreendedor de criar redes de negócios ou de relações, na medida em que a construção de relacionamentos torna-se indispensável para o ingresso em novos mercados e internacionalização dos negócios.

Corroborando para o entendimento da OE, Silveira-Martins e Vaz (2015) destacam que orientação empreendedora é percebida como a capacidade da gestão em dirigir a organização obtendo vantagens competitivas, posicionando-se a frente de seus concorrentes, associando valor aos produtos/serviços, e, antecipando-se as demandas de mercado, mesmo que seja necessário assumir riscos.

Embora a construção da OE tenha sido utilizada em diversas literaturas, sua definição e medição geraram um debate considerável. Alguns pesquisadores abordam as preocupações que existem sobre as dimensionalidades e mensurações. Todavia, não existe um consenso acadêmico sobre qual ou quais variáveis deve-se usar, e, ainda se devem ser consideradas de maneira uni ou multidimensional (SILVEIRA-MARTINS; MASCARENHAS; MÜLLER, 2016).

Em alguns casos, os pesquisadores concentram-se em apenas uma dimensão e eliminam as demais. Assim, as questões de mensuração são

particularmente problemáticas em um contexto internacional, devido às diferenças culturais e institucionais que podem influenciar a formação e incidência de comportamentos empresariais (ZAHRA, 1993; KNIGHT, 1997; DESS *et al.*, 1999; LUMPKIN; DESS, 2001; KREISER *et al.*, 2002; ZHENG ZHOU *et al.*, 2005).

Diante deste contexto, verifica-se que são empregadas abordagens diferentes para a análise da OE, no Quadro 2 é apresentada a contribuição de Kreiser *et al.* (2002); Santos, Pereira e Bitencourt (2015); Silveira-Martins, Mascarenhas e Müller (2016), para o entendimento dos posicionamentos, com a apresentação das pesquisas, dimensões e foco. Cabe ressaltar que as abreviações INO, PRO, ARI, AUT, AGC, referem-se respectivamente a: inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia e agressividade competitiva.

**QUADRO 2 – Dimensões da orientação empreendedora**

Pesquisa	Ano	Dimensões					Foco
		INO	PRO	ARI	AUT	AGC	
Miles e Arnold	1991	X	X	X			Uni
Miles, Arnold e Thompson	1993	X	X	X			Uni
Naman e Slevin	1993	X	X				Uni
Merz e Sauber	1995	X	X	X			Uni
Zahra e Covin	1995	X	X	X	X	X	Uni
Lumpkin e Dess	1996	X	X	X			Multi
Dickson e Weaver	1997	X	X	X			Uni
Knight	1997	X	X				Uni
Becherer e Maurer	1998	X	X	X			Uni
Zahra e Neubaum	1998	X	X	X			Uni
Barringer e Bluedorn	1999	X	X	X			Uni
Wiklund	1999	X	X	X			Uni
Zahra e Garvis	2000	X	X	X			Uni
Slater e Narver	2000	X	X	X			Uni
Knight	2000	X	X	X	X	X	Uni
Lumpkin e Dess*	2001	X	X				Multi
Marino <i>et al.</i>	2002	X	X	X			Uni
Kreiser <i>et al.</i>	2002	X	X	X			Multi
Wiklund e Shepherd	2003	X	X	X			Uni
Neubaum <i>et al.</i>	2004	X	X	X			Uni
Wiklund e Shepherd	2005	X	X	X			Uni
Voss <i>et al.</i>	2005	X	X	X	X	X	Multi
(Ü) Mello <i>et al.</i>	2006	X	X	X			Uni
Covin <i>et al.</i>	2006	X	X	X			Uni
Walter <i>et al.</i>	2006	X	X	X	X	X	Uni
(Ü) Martens e Freitas	2007	X	X	X	X	X	Multi

Pesquisa	Ano	Dimensões					Foco
		INO	PRO	ARI	AUT	AGC	
Keh <i>et al.</i>	2007	X	X	X			Uni
Hughes e Morgan	2007	X	X	X	X	X	Multi
(Ü) Fernandes, Santos e Fernandes	2008	X	X	X			Uni
(Ü) Martens e Freitas	2008	X	X	X	X	X	Multi
Li <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Multi
Tang <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Stam e Elfring	2008	X	X	X		X	Uni
Green <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Moreno e Casillas	2008	X	X	X			Multi
Tan	2008	X	X	X	X	X	Multi
Wang	2008	X	X	X		X	Multi
Rodney <i>et al.</i>	2008	X	X	X			Uni
Silva, Gomes e Correia	2009	X	X	X	X	X	Multi
(Ü) Martens, Freitas e Boissin	2010	X	X	X	X	X	Multi
Casillas e Moreno	2010	X	X	X	X	X	Multi
Kreiser <i>et al.</i>	2010		X	X			Multi
(Ü) Martens, Freitas e Andres	2011	X	X	X	X	X	Multi
Hansen <i>et al.</i>	2011	X	X	X			Multi
(Ü) Martens <i>et al.</i>	2011	X	X	X	X	X	Multi
(Ü) Escobar, Lizote e Verdinelli	2012	X	X	X			Uni
(Ü) França, Saraiva e Hashimoto	2012	X	X	X	X		Uni
(Ü) Freitas <i>et al.</i>	2012	X	X	X	X	X	Multi
Kwak <i>et al.</i>	2013	X	X	X			Multi
(Ü) Mendieta <i>et al.</i>	2013	X	X	X	X	X	Multi
(Ü) Monteiro, Soares e Ruas	2013	X	X	X			Uni
(Ü) Reis Neto <i>et al.</i>	2013	X	X	X			Uni
(Ü) Reis Neto <i>et al.</i>	2013	X	X	X			Uni
(Ü) Sales e Sanches (***)	2013	X	X	X	X	X	Multi
(Ü) Tondolo, Tondolo e Bitencourt	2013	X	X	X			Multi
(Ü) Barreto e Nassif	2014	X	X	X	X	X	Multi
(Ü) Hashimoto e Belê	2014	X		X	X		Uni
(Ü) Campos <i>et al.</i>	2015	X	X	X			Uni
(Ü) Lacerda, Belfort e Martens	2015	X	X	X			Uni
(Ü) Lazzarotti <i>et al.</i> (****)	2015	X	X	X	X	X	Uni
(Ü) Santos, Pereira e Bitencourt	2015	X	X	X	X	X	Multi/Uni
(Ü) Silveira-Martins e Vaz	2016	X	X	X			Uni

Nota: (\*) Lumpkin e Dess reconhecem 5 dimensões, mas pesquisam apenas 2. (\*\*) Os autores da presente pesquisa contribuíram com a inserção das pesquisas presentes na base de dados SPELL e outras identificadas diretamente nos periódicos. (\*\*\*) Os autores utilizaram ainda: formação de parcerias e orientação para o mercado. (\*\*\*\*) Os autores utilizaram ainda: redes de relações. (Ü) Inseridos pelos autores Silveira-Martins, Mascarenhas e Müller.

Fonte: Kreiser *et al.* (2002), Santos, Pereira e Bitencourt (2015), Silveira-Martins, Mascarenhas e Müller (2016)

Estes apontamentos são relevantes quando do desenvolvimento de novas pesquisas, ou replicação de alguma com foco distinto, e que seja necessário identificar instrumentos/questionários/roteiros para que isto ocorra.

Silveira e Silveira-Martins (2016) revelam em seu estudo bibliométrico que o desenvolvimento de pesquisas com o tema da orientação empreendedora está evoluindo ao longo dos últimos doze anos, porém os estudos ainda estão incipientes no contexto brasileiro, mas com uma expectativa de evolução do tema nos próximos anos.

### 2.1.1 Dimensões da Orientação Empreendedora

Com base nestes pressupostos das diferentes abordagens sobre as dimensões da OE apresentado no (Quadro 2), na sequência as seis tipologias (inovatividade, proatividade, assunção de riscos, autonomia, agressividade competitiva, redes de negócios ou relações) identificadas na literatura, serão abordadas de maneira individual.

### 2.1.2 Dimensão Inovatividade

O comportamento inovador é estudado como conceito central na maioria das pesquisas relacionadas ao empreendedorismo. De acordo com Stevenson e Jarillo (1990) a inovação reflete a tendência de uma organização apoiar e envolver-se em novas ideias, singularidades, experimentos e procedimentos criativos que resultem em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Os autores descrevem que o nível de intensidade da inovação pode variar, porém, ela representa um desejo, um comprometimento em substituir uma tecnologia ou prática existente em prol de outro negócio além do atual estado da arte.

Por outro lado, Freeman e Perez (1988) tratam sobre a inovação radical e incremental. De acordo com os autores, as inovações incrementais verificam quando há pequenas mudanças nos produtos ou nos processos que possibilitam um aperfeiçoamento na qualidade ou uma redução de custos e aumento de produtividade. Já as inovações radicais referem-se às consequências dos esforços formais de núcleos de inovação e desenvolvimento (I&D) de empresas, de instituições públicas ou de universidades.

Para Lumpkin e Dess (1996) a inovação é uma tendência em empreender e apoiar novas ideias, processos criativos e experimentos que levam a novos produtos, serviços ou processos tecnológicos. Adicionalmente, Gurel, Altnay e Daniele (2010) apontam que a maioria dos pesquisadores não consegue reconhecer que a inovatividade é de fato uma construção autônoma, e não deve ser usada como sinônimo de “inovação”. Os autores afirmam que na verdade a inovatividade é um precursor para inovação e representa uma sólida capacidade em inovar.

Para Vaz (2016) a inovação refere-se à inclinação para introduzir coisas novas ou novidades através de processos criativos e experimentais com objetivo de desenvolver novos produtos, serviços e processos.

### 2.1.3 Dimensão Proatividade

A proatividade é o ato de modelar um determinado ambiente inserindo novos produtos, processos ou tecnologias (MILLER; FRIESEN, 1978), desta maneira esta dimensão sempre implicará em tomada de decisões que antecedem uma mudança.

Alguns estudiosos, como Miller (1983) e Covin e Slevin (1989), propõem que a avaliação da proatividade seja considerada como a propensão de uma empresa em liderar o lançamento de novos produtos e/ou tecnologias, além de estar informada das tendências do mercado atual. Contribuindo com este pensamento Buss (1987), destaca que a proatividade é o ato de adaptar o ambiente devido ao fato do empreendedor não ser um observador passivo das pressões ambientais, mas um participante ativo na formação de seu próprio ambiente.

Assim, a proatividade é entendida como a busca por diferentes oportunidades, que pode estar relacionada, ou não, com a atual linha de operações da empresa, à inserção de novos produtos e marcas antes da concorrência e a exclusão estratégica de operações que estão em um estágio maduro ou de operações que estão em uma fase de declínio em seu ciclo de vida (VENKATRAMAN, 1989).

Para Lumpkin e Dess (1996) a proatividade diz respeito às iniciativas de antecipação e busca por novas oportunidades, além da participação em mercados emergentes. Os autores também relatam que uma empresa pode criar uma vantagem competitiva antecipando-se às mudanças da demanda futura. Ainda, os autores e Hughes e Morgan (2007) relatam que a proatividade demonstra uma

perspectiva do tipo estratégico prospectivo, proposto por Miles e Snow (1978) que leva as organizações a buscarem e anteciparem oportunidades, para obter vantagens pioneiras e moldar a direção do ambiente.

Nesta conjuntura, as organizações proativas acompanham tendências, descobrem futuras necessidades de clientes e precedem às mudanças em demandas ou problemas que estão surgindo com intuito de alcançar novas oportunidades (DESS; LUMPKIN, 2005). Sendo assim, a dimensão proatividade tem extrema importância no que tange às iniciativas tomadas no decorrer do processo empreendedor (KRAUS *et al.*, 2012).

Mais recentemente, Covin *et al.* (2016) apontaram em seu estudo que a proatividade é uma condição necessária para alcançar a inovação. Os autores relatam que os gestores devem ser aconselhados a envolverem-se ativamente com seus mercados e clientes, na busca de novas oportunidades, ao invés de simplesmente responder às necessidades existentes.

#### 2.1.4 Dimensão Assunção de Riscos

Conforme Venkatraman (1989) essa dimensão busca interpretar o nível de risco refletido em várias decisões de alocação de recursos, bem como na seleção de produtos e mercados, criando de alguma maneira métodos e padrões de tomadas de decisões a nível organizacional.

A assunção de risco retrata uma conduta de assumir grandes obrigações financeiras buscando obter altos lucros por capturar oportunidades no mercado (LUMPKIN; DESS, 1996). Os autores também abordam que para detectar o comportamento de risco de uma empresa, a literatura escrita por Miller (1983) é bem aceita, pois foca na inclinação da organização em engajar-se em projetos ou ideias de riscos e na preferência dos gestores por atuar com certa ousadia para atingir os objetivos pretendidos.

Neste contexto, verifica-se que a assunção de riscos reflete a capacidade da organização em aproveitar determinada oportunidade, mesmo que não seja certeza de sucesso e também de agir sem saber como será o resultado final. São identificados três tipos de riscos que uma empresa e seus tomadores de decisões geralmente enfrentam: (1) riscos de negócios, que envolve arriscar no desconhecido com retorno incerto, como por exemplo, entrar em mercados não testados; (2) riscos

financeiros, onde uma organização toma emprestado grande volume de recursos visando o crescimento, refletindo a dicotomia risco e retorno; (3) risco pessoal, no qual se refere aos riscos que um gestor assume ao adotar um padrão ou método em favor de uma ação estratégica (LUMPKIN; DESS, 2005).

Em complemento, Morris *et al.* (2008) destacam que o comportamento empresarial envolve investir uma parte significativa dos recursos em projetos propensos a falhas. Em um estudo desenvolvido por Jordan *et al.* (2009) os autores sugerem que o emprego de estratégias propensas a riscos pode produzir benefícios sobre estratégias avessas aos riscos e que a utilização e o conhecimento de comportamentos ousados podem ser componentes importantes para o êxito da gestão de atividades.

Não obstante, Craig *et al.* (2014) constataram que a assunção de riscos não altera a relação com o desenvolvimento de inovação em empresas familiares, por outro lado, em empresas não familiares a produção de inovação é aumentada através da assunção de riscos. Segundo, Covin *et al.* (2016) uma tendência para assunção de riscos não produzirá diretamente uma inovação radical, mas ao invés disso, pode resultar em determinados tipos de investimento em pesquisas e desenvolvimento (P&D), que, em seguida, impulsiona a produção de novos produtos.

#### 2.1.5 Dimensão Autonomia

A dimensão autonomia diz respeito à liberdade para agir de forma independente estimulando o indivíduo a criar novas ideias ou visões, e com isto contribuindo para o processo empreendedor. No ambiente organizacional a autonomia refere-se à ação sem pressão organizacional. Sendo assim, embora alguns elementos como disponibilidade de recursos ou considerações organizacionais internas possam alterar as rotas de iniciativas de novos empreendimentos, eles não são suficientes para eliminar os processos empreendedores autônomos que comandam novos negócios. No transcorrer do processo, os indivíduos envolvidos são desimpedidos para agir independentemente e para tomar decisões fundamentais (LUMPKIN; DESS, 1996).

Conforme Miller (1983) as organizações com maiores níveis de empreendedorismo possuem líderes mais autônomos. Em sua pesquisa a postura

de autonomia aponta que é possível variar de acordo com o tamanho da empresa e, também com o modo de gestão.

Por outro prisma, para que ocorra uma autonomia forte dentro das organizações é preciso possuir uma cultura interna que promova a ação independente e a procura de oportunidades sem constrangimento social (LEE; PETERSON, 2000).

Bouchard (2002) relata que a autonomia concebida aos colaboradores visa à expansão dos negócios, expandindo para fora da empresa à busca de oportunidades. Dess e Lumpkin (2005) afirmam que o raciocínio empreendedor deve ser incentivado nos colaboradores da organização. Normalmente organizações que possuem uma visão global empreendedora empregam uma metodologia *top-down* para encorajar o desenvolvimento de atividades empreendedoras.

A autonomia permite que os membros de uma organização tenham liberdade e flexibilidade na determinação de suas ações (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009). Assim, organizações que atuam com uma cultura baseada na autonomia permitem aos colaboradores a oportunidade de executarem suas tarefas de forma eficaz, devido à estimulação da criatividade, independência e auto-organização.

Para Vaz (2016) a autonomia é uma ação independente tomada a partir de um indivíduo ou grupo com intuito de colocar em destaque um conceito ou visão de negócio e defende-lo até sua realização. O autor descreve que as variáveis sobre responsabilidade de tomar decisões, gerir orçamento e contratar pessoas para novos projetos integram esta dimensão.

#### 2.1.6 Dimensão Agressividade Competitiva

Alguns pesquisadores como Covin e Slevin (1989) e Covin e Covin (1990) relacionam esta dimensão 'agressividade competitiva' com a 'proatividade', ou mesmo igualando os conceitos das duas dimensões. No entanto, embora exista uma forte relação entre essas duas dimensões, Lumpkin e Dess (2001) afirmam que a proatividade é uma resposta a oportunidades, e a agressividade competitiva é uma resposta a ameaças, sendo que as duas podem ocorrer sequencialmente e dinamicamente em uma organização.



Conforme Venkatraman (1989) as organizações com agressividade competitiva buscam ganhar posições de forma mais rápida do que os concorrentes. A agressividade competitiva pode ser baseada em inovação de produto, desenvolvimento de mercado, altos investimentos para evoluir na participação de mercado, entre outros. Ainda de acordo com o mesmo autor, a agressividade competitiva também transmite a ideia de explosão, ou seja, o crescimento da posição competitiva em um curto espaço de tempo, a estratégia de multiplicação e a busca de parte do mercado, como uma relevante direção para alcançar a rentabilidade.

A agressividade competitiva caracteriza-se por realizar ações para reduzir ou eliminar as ações da concorrência, utilizando-se muitas vezes de métodos não tradicionais para obter os resultados esperados. Os métodos empregados vão desde ações que diminuem a rentabilidade para ganhar uma fatia no mercado, operando com preços abaixo do que a concorrência, até agir de acordo com as ações dos concorrentes, respondendo agressivamente (VENKATRAMAN, 1989; CHEN; HAMBRICK, 1995).

Lumpkin e Dess (1996) afirmam que a agressividade competitiva reflete aos esforços intensos para ser o número um no mercado e caracteriza-se por uma postura permanentemente combativa ou uma resposta agressiva para transcender ameaças da concorrência, fazendo uso muitas vezes de métodos não tradicionais de competição e disputa.

Neste contexto, Martens (2009) e Freitas *et al.* (2012) relatam que empresas com agressividade competitiva atuam de forma agressiva frente a seus concorrentes no mercado, respondendo as tendências e demandas já existentes movendo-se em virtude das ações da concorrência.

Logo, Vaz (2016) relata que a agressividade competitiva caracteriza-se por uma postura combativa ou de resposta enérgica com objetivo de ganhar posições ou dominar uma ameaça num mercado competitivo. O autor relata que esta dimensão integra quatro variáveis que são: (i) nível de empenho pessoal; (ii) dedicação mais intensa às tarefas; (iii) disposição para trabalho extraordinário; e, (iv) disposição para trabalho em finais de semana e feriados.

#### 2.1.7 Dimensão Redes de Negócios ou Relações

Ampliando o leque das dimensões da orientação empreendedora, uma sexta dimensão foi apontada nos estudos de Mello e Leão (2005), trata-se das redes de negócios ou relações, relevante no campo do empreendedorismo, visto que cada vez mais os relacionamentos são de extrema importância para o ingresso em novos mercados, para internacionalização dos negócios e, inclusive, para a sustentação das organizações (PAIVA; FERNANDES; ALMEIDA, 2010; BASILE, 2012; COVIN; MILLER, 2014).

Filion (1991) corrobora este pensamento e entende que o desenvolvimento de uma visão empresarial está embasado nos relacionamentos do empreendedor. Ao discutir a modalidade inovadora das organizações japonesas no pós-fordismo, Coriat (1994) relata que a habilidade relacional acrescentava inovações nos relacionamentos entre firmas por intermédio de produtos e conhecimentos disponíveis e necessários à geração dos seus resultados.

Zoschke e Lima (2006) identificaram que as redes de relações são fundamentais no processo de formação de visão e competências dos empreendedores. Jenssen e Nybakk (2009) apontam que a participação das organizações em cursos e/ou conferências proporciona aos colaboradores oportunidades de gerar novas ideias, além de mais conhecimento.

Ao revisitar sua obra seminal - Miller (1983) - Miller (2011) destacou a possibilidade de existirem relações entre orientação empreendedora com outras teorias, dentre elas a de redes. O autor aborda algumas questões como: o equilíbrio entre as relações com clientes, concorrentes e fornecedores, e sua influência sobre a OE, e ainda salienta a necessidade de mais estudos que contemplem as ligações entre a OE e as estruturas de rede.

Adicionalmente, Martins (2016) salienta a importância do uso de redes de relações como um precioso recurso, a fim de capturar informações, influenciar o ambiente, aumentar a propensão de melhores níveis de orientação empreendedora e, assim, assegurar a evolução do crescimento organizacional.

Baseado na literatura descrita sobre orientação empreendedora, as dimensões podem ser caracterizadas pelos elementos teóricos, como é apresentado no Quadro 3.

**QUADRO 3 – Elementos que caracterizam as dimensões da orientação empreendedora**

Dimensões da OE	Elementos que caracterizam as dimensões da OE	Autores
Inovatividade	Novas linhas de produtos/serviços; Forte ênfase em P&D, liderança tecnológica e inovação; Modificações em produtos ou serviços e em linhas de produtos/serviços; Investimento em inovações; Recursos humanos vinculados a tarefas de inovação; Regularidade em mudanças nos produtos ou serviços e em linhas de produtos ou serviços; Número de novos produtos ou serviços.	Miller e Friesen (1982) Covin e Slevin (1989)
	Inovação administrativa, tecnológica, em produto e mercado; Criatividade e experimentação; Apoiar e engajar-se em novidades, ideias, práticas e processos criativos; Iniciativas inovativas de difícil imitação por parte dos competidores; Assegura investimentos em pesquisas e desenvolvimento (P&D) mesmo em períodos de dificuldade econômica; Investe em novas tecnologias, P&D e melhoria contínua.	Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)
Proatividade	Ajustar o ambiente pela introdução de novos produtos e tecnologias; Produtos e serviços mais inovativos; Mudanças contínuas em produtos e serviços; Empresa criativa e inovativa; Monitoramento contínuo do mercado; Entrada em novos mercados; Flexibilidade tecnológica (assegura-se da disponibilidade e acessibilidade de pessoas, recursos e equipamentos necessários para desenvolver novos produtos e serviços); Múltiplas tecnologias; Habilidade das pessoas (em termos tecnológicos); Foco em marketing e P&D; Planejamento orientado a problemas e busca de oportunidades; Estrutura orientada para produtos/serviços.	Miller e Friesen (1978) Miles e Snow (1978)
	Ser pioneiro no desenvolvimento, aperfeiçoamento e introdução de novos produtos, tecnologias e serviços; Normalmente é o primeiro a inserir novos produtos ou serviços, técnicas administrativas e tecnologias operacionais; Frequentemente inicia as ações as quais os competidores respondem; Constantemente busca novas oportunidades relacionadas às atuais operações; Geralmente é a primeira a introduzir novos produtos e marcas no mercado; Constantemente procura por novos negócios que podem ser adquiridos; Geralmente, antecipa-se à concorrência expandindo capacidades; Elimina operações em avançados estágios do ciclo de vida.	Miller (1983) Covin e Slevin (1989) Venkatraman (1989)
	Tendências a iniciar ataques competitivos; Monitoramento contínuo do mercado; Identificar futuras necessidades dos clientes; Antecipar as mudanças. Antecipar problemas; Forte tendência a estar à frente dos concorrentes na introdução de ideias ou produtos.	Chen e Hambrick (1995) Lumpkin e Dess (1996, 2001) Dess e Lumpkin (2005)
Assunção de Riscos	Propensão em apoiar projetos de risco; Preferência dos gerentes por agir com ousadia para atingir os objetivos da organização.	Miller (1983)
	Forte inclinação para projetos de alto risco (com chances de alto retorno); Necessidade de ações de grande porte para alcançar os objetivos da organização.	Miller e Friesen (1982); Covin e Slevin (1989)

	Visão pouco conservadora quando tomam decisões maiores; Operações geralmente caracterizadas como de alto risco.	Venkatraman (1989)
	Tipicamente adota postura agressiva visando maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais;	Covin e Slevin (1989)
	Comportamento de assumir risco formal em negócios; Encorajar a assumir risco financeiro; Encorajar a assumir risco pessoal; Caracterizadas com um comportamento de assumir riscos.	Lumpkin e Dess (1996) Dess e Lumpkin (2005)
Autonomia	Líderes com comportamento autônomo.	Miller (1983)
	Cultura que promova à ação independente, para manter controle pessoal, e para buscar oportunidades sem constrangimento.	Lee e Peterson (2000)
	Pensamento empreendedor deve ser encorajado nas pessoas; Pensamento e ação independente; Pensamento criativo e estímulo a novas ideias; Encorajar iniciativas empreendedoras; Equipes de trabalho autônomas; Coordenar atividades autônomas; Medir e monitorar atividades autônomas.	Dess e Lumpkin (2005)
Agressividade Competitiva	Gastos agressivos (se comparados com os concorrentes) em marketing, qualidade de produtos e serviços, ou capacidade de manufatura.	Macmillan e Day (1987) Lumpkin e Dess (2001)
	Cortar a lucratividade para ganhar parcela de mercado; Cortar preços para aumentar participação no mercado; Colocar preços abaixo da competição; Buscar posições de participação no mercado à custa de fluxo de caixa ou rentabilidade.	Venkatraman (1989)
	Mover-se em função das ações dos concorrentes; Responder agressivamente às ações dos concorrentes.	Chen e Hambrick (1995)
	Adota postura competitiva do tipo “desfazer o competidor”; Reproduz práticas ou técnicas de negócios dos competidores de sucesso; Postura agressiva para combater tendências da indústria que podem ameaçar a sobrevivência ou posição competitiva; Utilização de métodos de competição não convencionais; É agressiva e intensamente competitiva.	Lumpkin e Dess (1996, 2001); Dess e Lumpkin (2005)
Redes de Negócios	Desenvolvimento de uma visão empresarial através dos relacionamentos do empreendedor.	Filion (1991)
	Molda visão e competências dos empreendedores.	Zoschke e Lima (2006)
	Participação de empreendedores em reuniões e eventos sociais para terem acesso a financiamentos.	Sheng (2008)
	Participação da empresa em cursos e conferências.	Jenssen e Nybakk (2009)
	Celebração de acordos de cooperação, trabalho colaborativo na forma de parcerias, estabelecimento de alianças estratégicas e a atuação em rede são alguns dos mecanismos utilizados pelas	Oberg e Grundström (2009)

	empresas para o desenvolvimento de inovações.	
	Fornecer equilíbrio entre as relações com clientes, concorrentes e fornecedores. Além de auxiliar o ingresso em novos mercados e a sustentação das organizações.	Miller (2011); Covin e Miller (2014)

Fonte: Adaptado de Freitas *et al.* (2012) a partir dos estudos de Miller e Friesen (1978; 1982), Miles e Snow (1978), Miller (1983), MacMillan e Day (1987), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Filion (1991), Chen e Hambrick (1995), Lumpkin e Dess (1996; 2001), Lee e Peterson (2000), Dess e Lumpkin (2005), Zoschke e Lima (2006), Sheng (2008), Jenssen e Nybakk (2009), Oberg e Grundström (2009), Miller (2011) Covin e Miller (2014)

Os elementos que caracterizam as dimensões da OE são importantes para os gestores que buscam aplicar tais práticas, permitindo uma ampliação dos enfoques e direcionamentos das firmas, contribuindo assim para a criação de vantagens competitivas. Os elementos apresentados no Quadro 3 serão os utilizados neste estudo.

## 2.2 Capacidades Dinâmicas

A base literária das capacidades dinâmicas é encontrada nos elementos conceituais da visão baseada em recursos (RBV). A RBV tem suas raízes nos estudos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), nela a posse de recursos estratégicos garante às empresas a obtenção de vantagens competitivas.

Porém, esse conceito não explica adequadamente o porquê das empresas apresentarem vantagens em ambientes de rápidas mudanças e alterações (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

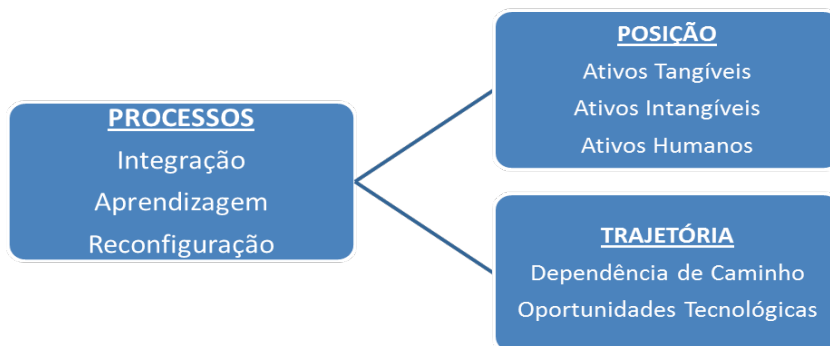
Nesse sentido, Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam que a posse de recursos estratégicos (características internas da organização) é responsável pela obtenção de vantagens competitivas, ou seja, competências desenvolvidas e controladas pelas empresas que podem ser valiosas e insubstituíveis não sendo possível a concorrência copiar por serem únicas. Os autores entendem que os fatores que determinam as capacidades dinâmicas estão alicerçados em um tripé: processos (rotinas ou padrões de práticas correntes, aprendizado, integração/coordenação de recursos internos e externos da empresa), posições (ativos, estrutura de governança, base de consumidores, relações externas com

fornecedores e parceiros e fronteiras organizacionais) e trajetória (histórico da empresa suas decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado). Esses três pilares constituem a essência das capacidades dinâmicas da organização, ou seja, determinam a sua competência.

Chen *et al.* (2008) contribuem com este pensamento e salientam que as capacidades dinâmicas são definidas como um conjunto de processos específicos e identificáveis que precedem as rotinas organizacionais e suas estratégias para criar, adaptar e moldar recursos afim de gerar vantagem competitiva.

Na Figura 1, é possível observar que a categoria processos é ressaltada por Chen *et al.* (2008) os quais afirmam que esta categoria pode modificar ou reconfigurar a estrutura de uma organização.

**FIGURA 1** – Categorias das capacidades dinâmicas



Fonte: Chen *et al.* (2008)

Corroborando para o entendimento, Eisenhardt e Martin (2000) relatam que as capacidades dinâmicas são delineadas pelas empresas a partir da criação de valores em seus processos organizacionais e suas estratégias praticadas em ambientes dinâmicos. Sob outra ótica, Collins (1994) define as capacidades dinâmicas como a capacidade da empresa em inovar antes da concorrência, ou melhor, que ela. Entretanto, no ponto de vista de alguns autores como Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), e Winter (2003) mudar ou inovar não é suficiente, é preciso que a mudança seja sistemática e repetitiva baseada em processos e/ou rotinas.

Na visão de Zollo e Winter (2002) a capacidade dinâmica de uma organização esta baseada em ferramentas de aprendizagem que possibilitem um avanço

constante do conhecimento organizacional. Para eles os elementos que compõem as capacidades dinâmicas são: processos de acumulação de experiências, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento.

Winter (2003, p. 991) definiu as capacidades dinâmicas como “capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns”. Segundo o autor para que uma capacidade seja considerada dinâmica, a empresa deve ser capaz de utilizá-la de forma confiável e repetida. A criatividade de empregados de uma organização e soluções *ad hoc* não é considerada capacidade dinâmica.

Posicionando-se de maneira simpática as ideias de Winter (2003), Helfat *et al.* (2007) relatam que a capacidade dinâmica é a competência de uma empresa em criar, estender ou modificar sua base de recursos intencionalmente. Os autores enfatizam a mudança de recursos e as capacidades de forma sistemática, ou seja, para eles o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções: (a) identificação de necessidades ou oportunidades de mudanças; (b) formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e (c) desenvolvimento de cursos de ação. Observa-se ainda que não são todas as capacidades dinâmicas que servem às três funções, pois existem capacidades dinâmicas que servem para propósitos diferentes.

Além disto, esses autores também propõem que as capacidades dinâmicas sustentam duas funções principais com relação à base de recursos de uma organização: (a) busca, seleção e criação de recursos; e (b) implantação dos recursos.

Tendo em vista o interesse de pesquisadores sobre a temática capacidade dinâmica, muitas são as definições atribuídas a este construto desde os seus estudos iniciais. Assim, no Quadro 4 verifica-se uma súmula destas definições.

**QUADRO 4 – Definições das capacidades dinâmicas**

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.

Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Helfat <i>et al.</i> (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Dosi, Faillo, e Marengo (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014)

Conforme apontado por Meirelles e Camargo (2014) os diversos conceitos sobre esta temática reforçam a ideia de Helfat *et al.* (2007) quando afirmam que as capacidades dinâmicas emergem em diferentes formas. Por exemplo, algumas possibilitam que a organização entre em novos negócios, expandindo sua base de relacionamentos. Já outras capacidades dinâmicas auxiliam a organização a criar novos produtos e processos de produção. E também existem as que são vinculadas à capacidade dos gestores em transformar a organização mais lucrativa e fazê-la progredir de forma estável.

Na mesma linha de pensamento, Garcia e Bignetti (2014) acreditam que as capacidades dinâmicas relacionam-se diretamente com a aptidão de lidar com o tradicional e com o emergente, ou seja, uma busca contínua pela adaptação desses dois elementos através de padrões de comportamento organizacional.

Teece, Peteraf e Leih (2016, p. 9) apontam que as capacidades dinâmicas são sustentadas por competências organizacionais e gerenciais que possibilitam realizar uma leitura no ambiente e o desenvolvimento de modelos de negócios que tratam de novas ameaças e oportunidades. Os autores definem a capacidade dinâmica como “a capacidade da empresa para inovar, adaptarem-se as mudanças e produzir modificações que sejam favoráveis para os clientes e desfavoráveis para os concorrentes”.

Adicionalmente, Teece (2016) relata que a força das capacidades dinâmicas de uma empresa determina a velocidade e o grau em que os recursos da



organização podem ser alinhados e realinhados em direção ao crescimento da organização.

Na literatura especializada são apontadas algumas tipologias de capacidades dinâmicas que foram utilizadas dividindo as práticas organizacionais, buscando compreender as individualidades estratégicas das organizações, como por exemplo: capacidade de inovação (ESCOBAR; LIZOTE; VERDINELLI, 2012); capacidade de marketing (NETO *et al.*, 2013); capacidade turística (SILVEIRA-MARTINS; ZONATTO, 2015); capacidade de resiliência (NOGUEIRA, 2012); e capacidade gerencial (ADNER; HELFAT, 2003; CARVALHO, 2011; SILVEIRA-MARTINS; VAZ, 2016).

Tendo em vista o objetivo do trabalho este estudo adota como conceito referência de capacidades dinâmicas o proposto por Teece, Pisano e Shuen (1997), sendo abordados aqui dois tipos de capacidades dinâmicas: gerencial e do agronegócio.

### 2.2.1 Capacidade Dinâmica Gerencial

De acordo com Mintzberg (1994), Floyd e Wooldridge (1997) as habilidades, conhecimentos e experiências fazem parte da capacidade dinâmica gerencial e são alguns requisitos que uma pessoa deve ter para desempenhar certas funções gerenciais eficazmente. Ampliando o entendimento, Adner e Helfat (2003) apontam que as capacidades gerenciais refletem a habilidade dos gestores em construir, integrar e reconfigurar os recursos e competências da organização. Os autores ainda abordam que a capacidade gerencial possui três atributos a gestão que são: (i) capital social; (ii) capital humano; e, (iii) cognitivo.

Day (1994) identificou as capacidades gerenciais como sendo de dentro para fora e categorizou as capacidades em linhas funcionais tradicionais: (1) gestão de recursos humanos, está relacionada com o potencial do desenvolvimento humano de indivíduos dentro da organização para o logro dos objetivos organizacionais; (2) gestão de operações, abrange a produção e entrega de produtos e serviços e está preocupado com a transformação de matérias-primas em produtos que os clientes valorizam; e, (3) gestão financeira, está ligada ao controle dos recursos financeiros da empresa.

Assim, as capacidades gerenciais são fortemente incorporadas na organização baseando-se na experiência e conhecimento tácito do gestor, ou seja, são peculiares de cada indivíduo tornando difícil sua imitação ou cópia por seus concorrentes (MAHONEY, 1995).

Por outra ótica Kor e Mesko (2013) relatam que a capacidade gerencial possui a função de fazer as coisas acontecerem. Entretanto os autores apontam que as mesmas não conseguem captar as capacidades dos *players* internos da organização, sofrendo influência da composição única dos recursos e competências disponíveis na empresa.

Para Silveira-Martins e Tavares (2014) as capacidades dinâmicas gerenciais são concebidas como recursos com potencialidades para alcançar desempenho superior em relação aos concorrentes e ultrapassar barreiras ambientais. Adicionalmente, Krzakiewicz e Cyfert (2015) ressaltam o papel do gestor e apontam que uma das questões centrais do conceito de capacidade dinâmica está intrinsicamente associada com as ações gerenciais prévias dos tomadores de decisões.

### 2.2.2 Capacidade Dinâmica do Agronegócio

Conforme Marion (2007) as atividades rurais são aquelas que exploram a capacidade produtiva do solo por meio do cultivo da terra, da criação de animais e da transformação de determinados produtos agrícolas.

Neste sentido, Avila, Avila e Ferreira (2002) revelam que o gerenciamento da atividade rural é diferente dos demais setores da economia, pois, o equilíbrio entre a oferta e a demanda da produção, numa situação de queda de preços não é retomada por uma simples tomada de decisão gerencial. Os autores atentam para o fato que o planejamento deve ser feito com antecedência, levando-se em consideração que os objetivos traçados podem se modificar em relação à produção a ser atingida.

Logo, os tomadores de decisões do âmbito rural devem realizar um diagnóstico do ambiente o qual se encontram, analisando as variáveis ao seu redor e suas interações ou influências nos aspectos internos da organização (MARION; SEGATTI, 2005). Estas concepções visam à criação de um plano que objetiva alcançar um posicionamento no mercado, baseado em um conjunto de decisões

correntes, orientadas pela definição da visão e do negócio (HAX; MAJLUF, 1996) e que proporcione uma superioridade competitiva sustentável (DRANONE; NARCIANO, 2006).

Com o intuito de criar este novo construto uma das variáveis das capacidades dinâmicas do agronegócio que pode ser desenvolvida por empresas deste segmento refere-se à **aprendizagem organizacional**. De acordo com Barney (1991) o conhecimento derivado da aprendizagem é um recurso com grande potencial de se tornar uma fonte que cria e sustenta vantagem competitiva. Para Hanssen-Bauer e Snow (1996) um efetivo processo de aprendizagem envolve diversas etapas, que devem ser estudadas e gerenciadas cuidadosamente, como, por exemplo: aquisição de informações, interpretação, experimentação focada, difusão de experiência e reestruturação do conhecimento.

Além disso, Guse, Dörr e Rossato (2013) relatam que as atividades da pecuária, por exemplo, demandam quantidades consideráveis de recursos que precisam ser administrados da melhor forma possível para obter resultados satisfatórios. Assim, entende-se que outra variável deste construto que pode ser desenvolvida é denominada **controle gerencial**.

No entender de Carvalho, Ramos e Lopes (2009) o controle da gestão contábil e financeiro das empresas rurais, têm suma importância na administração, planejamento e controle das operações, determinação da rentabilidade da atividade e redução de custos de produção. Sampaio, Akahoshi e Lima (2011) confirmam este posicionamento e acrescentam ao atentar para o fato do uso de ferramentas gerenciais capazes de auxiliarem os produtores rurais na tomada de decisão, tendo em vista que o conhecimento adquirido através de tais ferramentas torna-se um fator gerador do diferencial competitivo.

Adicionalmente, as capacidades dinâmicas do agronegócio também podem ser sustentada pela variável **programas/auxílios do governo**. Para Belik (1994) o financiamento de recursos públicos é de grande importância para consolidação do setor agroindustrial, além das tradicionais políticas de amparo a produtores rurais.

De acordo Yaron, Benjamin e Piprek (1999), a intermediação financeira rural é vista como uma medida complementar, além de outras medidas governamentais, com intuito de aumentar a renda e reduzir a pobreza no setor rural. Em complemento a este pensamento Araújo, Barros e Almeida (2001), afirmam que o desenvolvimento do setor rural exige que a atividade produtiva seja financiada

através de uma união com recursos próprios e captações junto ao mercado financeiro.

Por outro aspecto, as capacidades dinâmicas do agronegócio podem explorar o planejamento da **sucessão familiar**. A perspectiva de crescimento do negócio provoca os tomadores de decisões a buscarem uma sucessão para a progressão de seus empreendimentos, pois, a geração da renda familiar está atrelada ao sucesso destas empresas rurais. A sucessão é uma prática de transferência de poder que demanda um determinado tempo de maturação, este processo permite a continuidade do empreendimento e o consolida como um negócio familiar (LODI, 1987).

De acordo com Marion e Segatti (2005) as organizações rurais do futuro tendem a ser verticalizadas e integradas à agroindústria, havendo a transição da fazenda familiar para a empresa familiar. No entendimento de Leone (2005) as empresas familiares possuem relevância, devido a seu predomínio, importância e significação para a economia, e para sociedade.

Para Chirico e Nordqvist (2010) a interação dos sistemas sociais, familiares e empresariais, permite que seus membros atuem de forma simultânea nestes ambientes, criando um contexto específico para a integração do conhecimento, influenciando nos processos de recombinação dos recursos.

Outro recurso aliado do gestor rural é denominado de **competência técnica na área**, pois é através dela que são obtidos os conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. Para Fleury e Fleury (2001) as competências podem ser uma fonte de vantagem competitiva, pois deve ser única contribuindo para o valor percebido pelo cliente, não devendo ser copiada facilmente pela concorrência.

Adicionalmente, Scopel e Costa (2011) descrevem que um gestor rural precisa conhecer todos os processos de produção, a fim de atender as necessidades dos clientes. É necessário conhecer as técnicas, métodos e processos de produção que garantam a satisfação do cliente, isso também irá garantir menores riscos ao negócio. Atividades como: manter a qualidade do solo, monitoramento do crescimento, nutrição, sobrevivência e comportamento dos animais, bem como as medidas corretivas para as adversidades encontradas durante a produção constituem a competência técnica.

Não obstante, a variável **comprometimento do gestor rural** é fundamental para o desenvolvimento do negócio e determinante para que consiga atingir os objetivos propostos e entregar sugestões e ideias inovadoras.

Conforme explicam Mowday, Steers e Porter (1979) os gestores comprometidos com a organização tendem a se reconhecer com ela e seus objetivos organizacionais, fortalecendo ainda mais o vínculo estabelecido. Desta maneira os gestores que sentem um forte comprometimento organizacional, são menos inclinados a tomar decisões prejudiciais à organização.

Este pensamento é compartilhado por Langevin e Mendoza (2013) sendo complementado pela informação de que o comprometimento organizacional é definido como a identificação e o envolvimento do indivíduo com uma organização em particular.

Adicionalmente, ampliando às variáveis deste construto, à **expansão de mercado** pode ser uma alavanca para o crescimento dos negócios. Através dela, os gestores rurais podem entrar em um novo mercado e diferenciar-se dos concorrentes, criando uma vantagem competitiva.

Kerin, Varadarajan e Peterson (1992) relatam que as primeiras empresas a entrarem em um novo negócio costumam ter a capacidade de manter uma elevada participação de mercado. Essa vantagem deve-se ao fato da facilidade encontrada ao acesso das melhores fontes de matéria-prima e aos melhores canais de distribuição que podem levar à liderança de mercado. No entender de Julien (2010) na medida em que os empreendedores almejam o crescimento e a consolidação de suas organizações é possível expandir os horizontes e realizar novos negócios com diferentes clientes.

Neste sentido, para que ocorra o desenvolvimento sustentável é necessário transformar as capacidades internas da empresa, e, torná-las mais adaptativa, ou seja, mais apta para aprender e explorar novas ideias. Este diferencial de flexibilidade é essencial frente às mudanças das condições de mercado (NEELY; HII, 1998). Para Bonelli (1998) a capacidade de adaptação de uma organização apresenta uma estreita relação com sua competência de mobilizar recursos, sejam eles: financeiros, físicos, tecnológicos, gerenciais e organizacionais.

Tavares e Gomes (2016) complementam destacando que a dinâmica do mercado e o crescimento da competitividade fazem com que as organizações busquem assumir alguns posicionamentos mercadológicos com vistas a ampliar

suas condições de adaptação e sobrevivência, principalmente no compartilhamento de atividades com demais parceiros. Assim, a **adaptabilidade organizacional** torna-se outra variável que pode sustentar a capacidade dinâmica do agronegócio.

Sob outra perspectiva, as **competências coletivas**, fortalecem as relações profissionais e proporcionam um ambiente onde todos visam um objetivo em comum. Desta maneira, Ruas (2005) relata que as competências coletivas são caracterizadas pela combinação das atividades principais da organização (gestão de pessoas, marketing, produção, entre outras) e que juntas, permitem a sobrevivência e proporcionam competitividade no mercado. Para Weber e Grisci (2010) as práticas empresariais fornecem bases necessárias para que as equipes desenvolvam múltiplas competências individuais e coletivas, melhorando os resultados ao aliar a realização profissional da equipe a um objetivo comum como as metas da organização.

Além disso, entende-se que o **cooperativismo** também pode contribuir para diferenciação competitiva dos empreendimentos que atuam no setor do agronegócio, tornando-se outra variável que auxilia a construção deste construto. O paradoxo cooperar para competir tem sido um norteador de pessoas ou empresas que buscam através de benefícios mútuos atingirem um nível elevado de competitividade num mercado cada vez mais globalizado, complexo e dinâmico (OLIVEIRA, 2007; SIMÃO, 2008).

Na mesma linha de raciocínio Gawlak e Ratzke (2010) relatam que cooperar é atuar de forma coletiva com os outros, trabalhando juntos em busca do mesmo objetivo. Para Carvalho (2012) a prática da cooperação vai além do fator econômico, educando a pessoa, propagando uma mentalidade mais aberta, flexível, participativa, humana e solidária. Possibilitando dessa forma o desenvolvimento social/econômico e a melhoria da qualidade de vida.

Por consequência, torna-se possível que as empresas atuantes no setor do agronegócio obtenham vantagens competitivas a partir de tais condições. Assim, conclui-se que dez variáveis concorrem para formar as capacidades do agronegócio e, portanto, são determinantes básicos para diferenciação competitiva de empresas que atuam neste setor.

Estas variáveis podem ser segmentadas em: (I) aprendizagem organizacional; (II) controle gerencial; (III) programas/auxílio do governo; (IV) sucessão familiar; (V); competência técnica na área (VI) comprometimento do gestor; (VII) expansão de

mercado; (VIII) adaptabilidade organizacional; (IX) competências coletivas; e, (X) cooperativismo. O Quadro 5 evidencia uma síntese destas capacidades.

**QUADRO 5** – Capacidades do agronegócio propostas nesta pesquisa

CAPACIDADES DINÂMICAS DO AGRONEGÓCIO	Variáveis	Descrição	Autores
	Aprendizagem Organizacional	Os aspectos que caracterizam esta variável estão alinhados com a aprendizagem organizacional. Assim, incluem-se indicadores como: habilidade de aprendizagem, aquisição de informações, articulação de conhecimento e codificação de conhecimento.	Barney (1991) Hanssen-Bauer e Snow (1996)
	Controle gerencial	Esta variável está associada à utilização eficiente e eficaz dos recursos necessários para o cumprimento dos objetivos da organização. Inclui-se nesta variável o orçamento financeiro e avaliações de desempenho financeiro.	Carvalho, Ramos e Lopes (2009) Sampaio, Akahoshi e Lima (2011) Guse, Dörr e Rossato (2013)
	Programas/Auxílios do governo	Os fatores que sustentam esta variável estão associados aos programas ou auxílios de recursos financiados pelo governo. Neste sentido devem ser apreciados aspectos como: acesso a fontes de crédito público, participação em programas do governo.	Belik (1994) Yaron, Benjamin e Piprek (1999) Araújo, Barros e Almeida. (2001)
	Sucessão familiar	Os aspectos que caracterizam esta variável estão ligados ao processo de transferência de poder. Entre os indicadores incluem-se a transição de liderança, a segurança quanto à capacidade do sucessor, a preparação intelectual do sucessor, a realização de experiências do sucessor em empresas desvinculadas dos negócios da família, reuniões com todos os membros atuantes da empresa para discussão do planejamento sucessório.	Lodi (1987) Marion e Segatti (2005) Leone (2005) Chirico e Nordqvist (2010)
	Competência técnica na área	Os fatores que descrevem esta variável estão ligados aos conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado. Para tanto, os gestores devem compreender e dominar novas situações com as quais podem encontrar no trabalho. Como por exemplo, conhecimento prático das situações, experiências anteriores, conhecimento adquirido na formação profissional e preocupação do gestor em manter-se atualizado.	Fleury e Fleury (2001) Scopel e Costa (2011)
	Comprometimento do gestor	O comprometimento do gestor é fundamental para atingir os objetivos	Mowday, Steers e Porter

		propostos pela organização. Sendo assim, os gestores que apresentam aspectos como: identificação, envolvimento e reconhecimento dos objetivos organizacionais, monitoramento do comprometimento e orientação a servir necessidades dos clientes.	(1979) Langevin e Mendoza (2013)
	Expansão de mercado	Esta variável é associada ao crescimento do negócio. A entrada em um novo mercado pode criar uma vantagem competitiva para as empresas. Neste sentido, devem ser apreciados aspectos como: liderança de mercado, acesso as melhores fontes de matéria-prima e aos melhores canais de distribuição, fontes de créditos.	Kerin, Varadarajan e Peterson (1992) Julien (2010)
	Adaptabilidade organizacional	Os aspectos que caracterizam esta variável dizem respeito à capacidade interna da organização em torná-la mais adaptativa. A título de exemplo incluem-se nesta variável, informações sobre a capacidade de adaptação a novos tipos de serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes, como: novos meios de comercialização de produtos, novos meios de comunicação com a cadeia produtiva, entre outros.	Neely e Hii (1998) Bonelli (1998) Tavares e Gomes (2016)
	Competências coletivas	Os aspectos que descrevem esta variável estão intrinsecamente ligados, as relações dos profissionais que atuam na mesma organização. Entre os indicadores incluem-se indivíduos com formações distintas que combinadas se complementam, práticas que possibilitem a equipe visar o objetivo comum da empresa, a realização profissional da equipe.	Ruas (2005) Weber e Grisci (2010)
	Cooperativismo	A prática cooperativista sustenta esta variável. Devem ser apreciadas informações relativas a ações de forma coletiva e modos de trabalho cooperado.	Oliveira (2007) Simão (2008) Carvalho (2012) Gawlak e Ratzke (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

## 2.3 Ambiente Organizacional

Esta seção busca contextualizar o ambiente que as organizações estão inseridas, os quais podem influenciar seu desempenho, fato que ratifica a responsabilidade que o gestor tem de perceber e interpretar esse ambiente com a maior eficácia e efetividade possível. Diante disto, duas tipologias ambientais serão abordadas nesta pesquisa: incerteza ambiental e munificência ambiental.



### 2.3.1 Incerteza Ambiental

A incerteza ambiental é alvo frequente dos estudos organizacionais nas últimas décadas. Entre os diversos autores que debatem a temática encontram-se estudiosos como Lawrence e Lorsch (1967), Duncan (1972), Downey e Slocum (1975), Dess e Beard (1984), Milliken (1987), Knight (2002) e Kreiser e Marino (2002). Em seu estudo seminal Duncan (1972) defende que a incerteza ambiental é permeada por três componentes: (1) falta de informação dos fatores ambientais relacionada com determinada situação de tomada de decisão; (2) desconhecimento do resultado de uma decisão específica em medidas de quanto à organização poderá perder se a decisão for incorreta; (3) incapacidade de atribuir probabilidades com algum nível de confiança, no que se refere à forma como os fatores ambientais irão afetar o sucesso ou não da unidade durante a gerência do tomador de decisão.

Em seu trabalho Duncan (1972) propôs uma tipologia para classificação dos ambientes percebidos pelos gestores e identificou duas dimensões: (a) dimensão simples/complexa, descreve o número de fatores que são levados em consideração nas tomadas de decisões; (b) dimensão estática/dinâmica, definida como o nível em que esses fatores no ambiente da unidade de decisão continuam a ser essencialmente os mesmos durante o decorrer do tempo, ou estão em um processo contínuo de mudança. Os dados da pesquisa indicaram que os membros que fazem parte das unidades de decisão em ambientes dinâmicos/complexos vivenciaram uma maior quantidade de incerteza no processo decisório. Os resultados também demonstraram que a dimensão estática/dinâmica do ambiente enfrenta um maior grau de incerteza do que a dimensão simples/complexa.

Para Dess e Beard (1984) e Milliken (1987) a incerteza ambiental é uma variável que pode influenciar o desempenho organizacional, uma vez que está relacionada à percepção administrativa do ambiente geral de negócios ou como um componente imprevisível.

Adicionalmente, Knight (2002) buscou identificar as fontes das possíveis mudanças no mecanismo do sistema econômico, bem como a forma que tais mudanças atingiriam as empresas. Em seu estudo, o autor defende que a incerteza possui origens na falta de informações referente aos fatores dos ambientes externos e internos da organização, o que intensifica o risco no processo decisório.

Nesse contexto, Kreiser e Marino (2002) apontam que a capacidade de interação com o ambiente externo é fundamental para o desenvolvimento sustentável da organização e, até mesmo, para a própria sobrevivência da empresa. Os autores analisaram sistematicamente o desenvolvimento histórico da incerteza ao longo dos últimos 60 anos e concluíram que múltiplas operacionalizações têm sido desenvolvidas para medir a quantidade de incerteza presente no ambiente externo.

Para Rossetto e Rossetto (2005) os gestores precisam realizar uma boa leitura do ambiente e programar estratégias de acordo com as necessidades e mudanças percebidas no ambiente. Assim, podem possuir maiores chances de adaptação às transformações ambientais possibilitando o desenvolvimento de suas vantagens competitivas.

Ampliando este pensamento, Silveira-Martins e Tavares (2014) afirmaram que o desempenho das empresas pode ser influenciado pelas constantes incertezas ambientais em que a organização está inserida e que cabe ao gestor a necessidade de perceber e interpretar esse ambiente de forma exitosa.

Assim, Teece, Peteraf e Leih (2016) destacam que o grau de incerteza no ambiente empresarial tem aumentado drasticamente à medida que a economia global se tornou mais avançada e mais integrada, permitindo a difusão de choques e a abertura de oportunidades de negócios em qualquer lugar e em toda parte.

### 2.3.2 Munificência Ambiental

O termo munificência ambiental surgiu em pesquisas sobre estratégia realizada por Pfeffer e Salancik (1978), sob a ótica da dependência de recursos. Para os autores a munificência considera a disponibilidade e abundância de recursos críticos no ambiente em que a organização está inserida.

Na mesma concepção autores como Dess e Beard (1984), Randolph e Dess (1984), Tushman e Anderson (1986) definem que o ambiente munificente é aquele capaz de suportar o desenvolvimento sustentável da organização, ou seja, esta dimensão está relacionada com a disponibilidade de recursos no ambiente os quais facilitam a sobrevivência e o crescimento das empresas que compartilham deste meio, além de afetar as habilidades de novas empresas a entrar neste ambiente.

Castrogiovanni (1991) afirma que a sobrevivência das organizações inseridas em um ambiente munificente torna-se relativamente fácil, e, assim, são capazes de perseguir outros objetivos além da sobrevivência. O autor estuda a munificência propondo que sua formação seja mensurada através do crescimento ou declínio do mercado, da concentração de ameaças ou oportunidades, e da capacidade disponível do ambiente (recursos disponíveis).

Neste sentido, Goll e Rasheed (2004) apontam que a abundância ou a escassez de recursos disponíveis em um determinado ambiente é diretamente relacionada com a gestão de folga das organizações, principalmente em empresas empreendedoras as quais despendem de uma maior quantidade de recursos em práticas inovadoras e desenvolvimento de novos processos estratégicos.

Para Rosenbusch, Bausch e Galander (2007) um ambiente munificente melhora o desempenho da empresa em termos de crescimento, sobrevivência e rentabilidade. Os autores relatam que o acesso aos recursos e oportunidades que o ambiente oferece torna as organizações menos vulneráveis às turbulências externas. Dessa forma, os ambientes munificentes são avaliados pela medida em que o mercado está crescendo ou em declínio e representam a mudança da demanda neste mercado (SHOU *et al.* 2013).

Sob o mesmo ponto de vista, Omisakin *et al.* (2016, p. 13) apontam que as empresas inseridas em um ambiente munificente ganham oportunidades, as quais facilitam aos gestores atingirem suas metas estratégicas. Os autores também relatam que em um ambiente munificente, é “relativamente fácil para empresas adquirirem recursos necessários para alcançar os objetivos organizacionais, reduzir as taxas de ameaças de concorrentes, e aumentar a taxa de crescimento”.

## **2.4 Desempenho Organizacional**

As mudanças no ambiente empresarial geram influências no interesse dos pesquisadores pelas medidas de desempenho organizacional. Neste contexto, as formas de mensuração de tal construto precisam ser compreendidas não apenas por seu aspecto financeiro, também é necessário observar outros indicadores operacionais e de efetividade para que se tenham ferramentas de medida em longo prazo (GUPTA; GOVIDARAJAN, 1984).

Cameron (1986) corrobora com este pensamento ao afirmar que o desempenho é tido como um construto que é melhor impulsionado pelo problema de pesquisa do que pela teoria, ou seja, é preciso que o pesquisador mensure o desempenho por meio de indicadores que estejam ligados diretamente ao seu problema, desconsiderando outras dimensões não mensuradas por tais indicadores.

Venkatraman e Ramanujam (1986) atentam para o fato que os pesquisadores ainda esbarraram em dificuldades para obter dados objetivos e válidos para mensurar o desempenho das organizações, do mesmo modo que encontram dificuldades em definir quais indicadores de desempenho melhor representam a situação geral das empresas.

Na literatura, o construto desempenho organizacional tem sido objeto de uma diversidade de abordagens, consideram-se dois tipos de indicadores de desempenho: objetivos e subjetivos. Os indicadores que se baseiam em medidas absolutas como volume de vendas, lucratividade, captação de novos clientes, entre outros, são considerados do tipo objetivos. E os indicadores subjetivos são aqueles que derivam da sua própria expectativa (PELHAM; WILSON, 1996; CHAKRAVARTHY, 1996; SOUSA; MARTÍNEZ-LÓPEZ; COELHO, 2008).

Neste contexto, Wang e Ang (2004) relatam que a maior parte dos trabalhos utilizam medidas de desempenho do tipo subjetivas, ou seja, fundamentadas na percepção, devido à dificuldade de acesso a dados secundários.

Contribuindo com este pensamento Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), acrescentam que alguns elementos devem ser levados em consideração para mensuração do desempenho organizacional, como as particularidades de cada empresa, trabalhar com ativos tangíveis e intangíveis, ligar os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais e construir um processo de comunicação que possibilite a todos os níveis organizacionais identificar os objetivos da organização.

Adicionalmente, Carvalho (2011) afirma que existem duas dimensões estratégicas a serem consideradas nos estudos com desempenho. A primeira trata da dimensão do desempenho, ou seja, os indicadores que são avaliados pelos pesquisadores nas empresas, e a segunda dimensão dizem respeito à obtenção dos dados que podem ser de fontes primárias (dados coletados diretamente na organização) ou secundárias (coletados através de dados públicos).

Em um estudo realizado recentemente por Chaudhuri, Kumbhakar e Sundaram (2016) os autores apontaram que o tamanho e idade da empresa

exercem influência significativa sobre o desempenho organizacional, além de, outros indicadores que também podem influenciar como os acionistas e as despesas com pesquisa e desenvolvimento.

Neste estudo adotou-se como critério de avaliação de desempenho indicadores do tipo subjetivo, por entender ser adequado ao contexto pesquisado e também devido à dificuldade em se obter dados objetivos, principalmente no setor da ovinocultura que não possui banco de dados confiáveis e frequentemente sofre com assimetrias de informações (RAINERI; STIVARI; GAMEIRO, 2014).

## **2.5 Relações entre Construtos e Hipóteses**

A orientação empreendedora refere-se à postura estratégica empresarial que caracteriza o comportamento de um gestor em engajar-se, descobrir e explorar oportunidades empresariais (LUMPKIN; DESS, 1996).

Neste sentido, a literatura atual aponta vários estudos que sustentam uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho organizacional como Covin e Slevin (1991), Wiklund e Shepherd (2005), Escobar (2012), Martins e Rialp (2013). Omisakin *et al.* (2016) argumentam que as empresas com elevados níveis de orientação empreendedora podem desenvolver habilidades para gerir incertezas, inovar para atender as oportunidades e ameaças, antecipar e prever mudanças em mercados, tolerar o risco e oferecer autonomia aos seus funcionários, contribuindo dessa forma para melhorar ainda mais o desempenho dos negócios.

Ainda segundo os autores, as empresas com orientação empreendedora possuem melhor desempenho do que aquelas que não têm tal orientação. A dinâmica atual do ambiente de negócios faz com que as empresas precisem desempenhar regularmente ações como: assumir riscos ocasionais e calculados, manter-se competitiva no mercado e desenvolver inovações, a fim de obter um desempenho organizacional elevado.

Logo, autores como Atuahene-Gima e Ko (2001), Wiklund e Shepherd (2005) sustentam que as empresas que não investirem no aperfeiçoamento da sua orientação empreendedora podem não serem capazes de lucrarem com as mudanças ambientais, uma vez que encontram dificuldades em reconfigurar os seus recursos e conhecimentos. Os autores ainda complementam que é provável que os produtos ou serviços destas empresas saiam da demanda do mercado, resultando

em menor desempenho empresarial, ou percam competitividade devido às mudanças enfrentadas. Outros estudos como Wiklund e Shepherd (2003, 2005); Keh, Nguyen e Ng (2007), e, Wang (2008) também apontam que a orientação empreendedora leva a uma maior taxa de crescimento do mercado e desempenho da empresa.

Adicionalmente a literatura sugere que a orientação empreendedora depende dos recursos internos da empresa (WIKLUND; SHEPHERD, 2005; MADSEN *et al.*, 2007). Assim, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas depende dos recursos disponíveis nas organizações. Em seu estudo, Wu (2006) encontrou uma relação positiva entre capacidades dinâmicas e desempenho organizacional. Do mesmo modo, Teece (2007) relata que as capacidades dinâmicas permitem as organizações alcançarem desempenho superior em longo prazo.

Autores como Madsen *et al.* (2007) avaliaram o impacto das capacidades dinâmicas na orientação empreendedora, e identificaram uma relação positiva e significativa entre estas duas variáveis. Para Zahra (2006) empresas que possuem orientação empreendedora aumentam sua capacidade de melhorar suas capacidades essenciais.

Neste sentido, Teece (2009) relata que as atividades gerenciais e o empreendedorismo são relacionados e não podem ser estudados de maneira separada ou como sendo desconexas. Silveira-Martins, Mascarenhas e Müller (2016) apontaram que a orientação empreendedora possui relacionamento com a capacidade dinâmica gerencial, e vice-versa. Os autores relatam que os resultados se tornam importantes na medida em que a capacidade dinâmica gerencial é conceituada na literatura como preditora do desempenho organizacional, dessa forma, tal relacionamento, favorece a tomada de decisões ao tempo em que apresenta alternativas para o sucesso da organização.

Da mesma forma, evidências encontradas na literatura sugerem que o desenvolvimento de capacidades dinâmicas contribui para geração de vantagens competitivas (TEECE; PISANO, 1994). Nesta perspectiva por conta das propriedades das capacidades do agronegócio ter como base o pressuposto das capacidades dinâmicas, a compreensão de tais capacidades desenvolvidas por empresas do setor do agronegócio permite a investigação de como este construto pode fornecer bases para o desenvolvimento de recursos estratégicos, criação de vantagens competitivas, melhoria de processos, criação de inovações, bem como

sua influência sobre o desempenho das empresas. Baseando-se nas assertivas citadas acima, elaboram-se as seguintes hipóteses para serem avaliadas:

- H1:** A orientação empreendedora está relacionada com o desempenho organizacional.
- H2:** A orientação empreendedora está relacionada com a capacidade dinâmica gerencial.
- H3:** A orientação empreendedora está relacionada com a capacidade dinâmica do agronegócio.
- H4:** A capacidade dinâmica gerencial está relacionada com o desempenho organizacional.
- H5:** A capacidade dinâmica do agronegócio está relacionada com o desempenho organizacional.

Lumpkin e Dess (1996) relataram que as características do ambiente podem ter forte influência na orientação empreendedora e no desempenho organizacional. Este pensamento é compartilhado por Wiklund e Shepherd (2005), sendo complementado pela informação de que a orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho organizacional e, que em contraste, o ambiente exerce uma influência controladora sobre as dimensões da orientação empreendedora e desempenho organizacional.

Ademais, autores como Covin e Slevin (1989), Naman e Slevin (1993), Zahra (1993) e Zahra e Covin (1995) corroboram com este ponto de vista e afirmam que a orientação empreendedora e o desempenho dependem do ambiente externo em que a organização está inserida.

Dessa forma, a incerteza ambiental tende a produzir padrões específicos de respostas estratégicas, formando uma relação entre o ambiente e a formulação das estratégias, onde o ambiente intervém na tomada de decisão do gestor a adotar medidas para se sobressair às turbulências ambientais e alcançar um desempenho satisfatório (SMART; VERTINSKY, 1984).

De acordo com Gardelin, Rossetto e Verdinelli (2011), todas as mudanças ambientais, da mais simples até a mais complexa, afetam de alguma maneira o comportamento do gestor e, por consequência, o posicionamento estratégico e o desempenho das empresas no ambiente em que estão inseridas. Para os autores as

organizações ao lidarem com incertezas ambientais precisam adotar comportamentos estratégicos orientados para atingirem os objetivos propostos e desempenhos pertinentes.

Assim, Daneluz e Silveira-Martins (2016) apontam que o ambiente em que a empresa está inserida é fonte de incertezas que podem influenciar o desempenho, por essa razão, a interpretação efetiva do ambiente que envolve a organização é vital para o pleno funcionamento das engrenagens que cercam o negócio. Diante do exposto, emerge a seguinte hipótese:

**H6:** O desempenho organizacional oscila proporcionalmente com a percepção da incerteza ambiental

Os impactos da munificência ambiental sobre os procedimentos e o desempenho têm recebido grande atenção na literatura. Logo, diversos autores como Randolph e Dess (1984), Sharfman e Dean (1991), Wang e Ang (2004), Rosenbusch, Bausch e Galander (2007), relacionaram a munificência ambiental com o desempenho organizacional e seus resultados demonstraram a existência de uma relação positiva entre os construtos favorecendo a criação de oportunidades e um desempenho superior nas empresas em termos de sobrevivência, crescimento e rentabilidade.

Conforme relatam Dess e Beard (1984) o ambiente munificente diz respeito a sua capacidade de sustentar o crescimento e estabilidade das firmas, originando sobra de recursos que podem auxiliar as empresas a enfrentarem períodos de escassez, estabelecer coalizões, empreender inovações e solucionar conflitos. Estas ações refletem no crescimento das vendas e do mercado, no aumento do desempenho e da lucratividade das organizações.

Em um estudo realizado por Jogaratnam, Tse e Olsen (1999) os autores investigaram a postura estratégica, o ambiente munificente e o desempenho, seus resultados revelam que tanto a postura estratégica como a munificência ambiental são preditores significativos independentes de desempenho. Dessa maneira, Martins e Bataglia (2011) relatam que a munificência ambiental melhora o desempenho financeiro das empresas, destacando a importância do ambiente nas decisões estratégicas.



Por outro aspecto, Slater, Olson e Hult (2006) relatam que a capacidade de formação de estratégias, pode ser uma capacidade dinâmica que, quando combinada ao ambiente ou à orientação estratégica da empresa, pode gerar uma vantagem competitiva e sustentar um desempenho organizacional positivo. A partir destas afirmações, elabora-se a seguinte hipótese:

**H7** O desempenho organizacional oscila proporcionalmente com a percepção da munificência ambiental.

No Quadro 6 é possível observar as hipóteses e as referências que embasam especificadamente cada uma delas.

**QUADRO 6** – Hipóteses e teorias

HIPÓTESE	RELACIONAMENTO	TEORIA
H1	OE => DES	Covin e Slevin (1991); Zahra (1993); Lumpkin e Dess (1996); Wiklund e Shepherd (2005); Martens, Freitas e Andres (2011); Jabeen e Mahmood (2014).
H2	OE => CGE	Covin e Slevin (1991); García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Canales (2013); Bouncken <i>et al.</i> (2014).
H3	OE => CAGR	
H4	CGE => DES	Wang e Ang (2004); Hung, Chung e Lien (2007); Nag, Hambrick, e Chen (2007); Silveira-Martins e Tavares (2014).
H5	CAGR => DES	
H6	DES => INC	Kourteli (2005); Burgess e Steenkamp (2006); Silveira-Martins e Tavares (2014).
H7	DES => MUN	Kummel e Verdinelli (2014); Randolph e Dess (1984); Rosenbusch, Bausch e Galander (2007); Filho (2011).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

### **3 METODOLOGIA**

O presente capítulo procura apresentar os procedimentos metodológicos empregados para o logro dos objetivos neste trabalho; o qual engloba a classificação e estratégia de pesquisa, universo e amostra, coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

No presente estudo utilizou-se de uma abordagem quali-quantitativa. A abordagem qualitativa foi utilizada para a criação do construto de capacidades do agronegócio. Para Gibbs (2008) e Flick (2009) a pesquisa qualitativa fundamenta-se na busca de informações referente ao fenômeno a ser pesquisado, reunindo evidências no ambiente onde o problema é vivenciado com objetivo de interpreta-lo e analisa-lo.

No que diz respeito à abordagem quantitativa, os dados foram submetidos a técnicas estatísticas. De acordo com Richardson (2003), o método quantitativo é adequado quando se busca descobrir e verificar relações entre as variáveis. Cooper e Schindler (2016, p.147), relatam que na “pesquisa em administração as metodologias quantitativas normalmente medem comportamento, conhecimento, opiniões ou atitudes do consumidor”. Os autores relatam que o uso deste tipo de abordagem respondem questões relacionadas a quanto, com que frequência, quantos, quando e quem.

Além disso, Creswell (2007) legitima a escolha da abordagem mista informando que os métodos qualitativos e quantitativos não se contrapõem na realidade, como são duas abordagens com características antagônicas elas se complementam levando a uma maior compreensão do fenômeno estudado. Assim, justifica-se a decisão por este tipo de pesquisa quando observados os objetivos que se pretende obter.

#### **3.2 Estratégia de Pesquisa**

Buscando-se desenvolver e validar uma escala para mensuração das capacidades do agronegócio, foi realizada uma pesquisa baseada em

uma estratégia qualitativa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de campo e bibliográfica. Conforme Vergara (2009) a pesquisa exploratória é utilizada em áreas na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.

Já ao que se refere à abordagem quantitativa, de caráter descritivo, a estratégia de pesquisa adotada foi do tipo *survey*, devido ao fato de atender a necessidade do que está sendo proposto, pois visa entender o que está acontecendo ou como está acontecendo, respondendo questões do tipo “quanto, quantas vezes, quantos, quando e quem?” (FREITAS *et al.*, 2000; COOPER; SCHINDLER, 2016).

Corroborando, para este entendimento Malhotra (2006), relata que as investigações descritivas são utilizadas a fim de apontar o grau de associação entre as variáveis passíveis de fazer previsões, e têm como pré-requisito o estabelecimento de hipóteses.

### **3.3 Universo e Amostra**

O universo do estudo é constituído pelos produtores de ovinos (ovinocultores) do Brasil, sendo assim, foram identificados os órgãos de fomento desta cadeia produtiva, como: a) Associação Brasileira de Criadores de Ovinos (ARCO); b) Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), c) Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR); d) Federação da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul (FARSUL); e) Secretária da Agricultura e Pecuária; f) Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER); g) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA) e, f) Associações/ Cooperativas ou entidades de ovinos regionais dos estados brasileiros.

A partir de então, foram identificados os produtores associados que mantêm algum vínculo com essas entidades, além da busca por contatos pessoais (*in loco*) e via internet. Alcançou-se um total de 97 questionários respondidos, advindos de diferentes regiões geográficas do Brasil, esta amostra é justificada por ser caracterizada como por conveniência, conforme os apontamentos de Malhotra (2006) e atender aos objetivos da pesquisa. Em amostras por conveniência, a seleção dos elementos da amostra é realizada pelos indivíduos que estão mais

disponíveis a participar do estudo e que sejam capazes de fornecer as informações requeridas.

### 3.4 Coleta de Dados

No que diz respeito aos meios de coleta para abordagem qualitativa, foi realizada uma entrevista com um gestor ligado a um órgão de fomento do setor do agronegócio e responsável por gerenciar um projeto com aproximadamente 120 produtores de ovinos, selecionado intencionalmente por atuar em uma organização de incentivo desta área e por sua experiência de mercado. Realizou-se uma entrevista semi-estruturada, com objetivo de encontrar evidências que indiquem a confirmação ou existência das capacidades do agronegócio que conjuntamente compõe o construto teórico proposto neste estudo. A entrevista possui o caráter apenas de validar os questionamentos com base na literatura, ou seja, não se procurou realizar uma pesquisa com densidade, mas sim complementar a pesquisa quantitativa que serviu para a realização dos testes de hipótese e, portanto, atendimento direto aos objetivos da dissertação.

A entrevista ocorreu no dia 31/08/2016 e teve duração total de 30 minutos, onde foi apresentado ao gestor informações referente ao propósito da pesquisa como: objetivo, finalidade, confidencialidade, tipos de questões. Em seguida, assegurou-se ao entrevistado que os dados seriam tratados de maneira consolidada, ou seja, sem a identificação do respondente ou da organização participante. O roteiro da entrevista semiestruturada é apresentado no anexo B.

Após, realizou-se a coleta de dados para abordagem quantitativa com produtores de ovinos (ovinocultores). Com o propósito de validar o instrumento de pesquisa a ser aplicado junto aos gestores. Primeiramente foi realizado um pré-teste com três (3) produtores da cidade de Pelotas que já atuam no mercado a um longo período, desta forma através de suas experiências foi possível identificar os ajustes necessários para a plena compreensão dos futuros respondentes.

Os questionários foram encaminhados valendo-se da dinâmica de envio de e-mail, redes sociais (facebook e whatsapp) e aplicação *in loco* nas cidades das regiões Sul e Campanha (Fronteira) do Rio Grande do Sul, durante os meses de setembro, outubro, novembro e dezembro de 2016. O questionário foi fixado em um formulário online disponibilizado pela ferramenta *google docs*, através do link:

<http://goo.gl/II4SQ3>. Foi feito também o acompanhamento do questionário virtual para realizar o registro do nome dos que já contribuíram com o estudo, na intenção de não mais contatá-los. O instrumento de pesquisa encontra-se no anexo C. A seguir, são apresentadas as variáveis e métricas do questionário.

### 3.4.1 Variáveis e Medidas

Para identificação das variáveis que sustentam a mensuração do construto orientação empreendedora, foram utilizados como referência os estudos de Miller (1983); Lumpkin e Dess (2001); Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009); Oberg e Grundström (2009); Miller (2011); Covin e Miller (2014); Lazzarotti (2015), adaptado com os termos adequados para o contexto das organizações rurais.

Esta escala possui um total de vinte e nove (29) itens, os quais incluem: (i) cinco itens relativos à proatividade; (ii) cinco itens relativos a assunção de riscos; (iii) cinco itens para medir autonomia; (iv) cinco itens relativos a agressividade competitiva; (v) seis itens para medir a inovatividade; e, (vi) cinco itens para medir redes de relações. Os itens foram analisados por nível de concordância, utilizando-se de uma escala de 6 pontos, sendo que a pontuação 1 foi atribuída à mínima intensidade nas ações e 6 à máxima intensidade das ações da orientação empreendedora. O Quadro 7 apresenta os itens utilizados para mensurar o construto orientação empreendedora.

**QUADRO 7 – Itens do construto orientação empreendedora**

Construto	Dimensão	Itens
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	Proatividade	<b>Pro1</b> - Possuímos forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e serviços
		<b>Pro2</b> – Ao lidar com concorrentes, normalmente respondemos a ações que os concorrentes iniciam
		<b>Pro3</b> – Ao lidar com seus concorrentes, muitas vezes introduzimos primeiramente novos produtos e serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc
		<b>Pro4</b> – Em geral sempre que existe ambiguidade ou dúvidas nas regras governamentais, você atua proativamente para tomar iniciativa
		<b>Pro5</b> – Ao tomar decisões estratégicas, você responde rapidamente aos sinais de oportunidade
	Assunção de riscos	<b>Asr1</b> – Ao tomar decisões estratégicas, você foca em investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados

		<b>Asr2</b> – Sempre procura grandes oportunidades, em decisões grandes e arrojadas, mesmo com incerteza quanto ao seus resultados
		<b>Asr3</b> – Devido à natureza do ambiente de negócios, você adota uma postura arrojada visando atingir os objetivos de sua propriedade
		<b>Asr4</b> – Quando você se encontra em situações de decisões envolvendo incertezas, costuma adotar uma postura agressiva para explorar oportunidades potenciais
		<b>Asr5</b> – Em geral, quando deparado com problemas que seguram o desempenho de sua propriedade, você sempre está disposto a sacrificar a lucratividade para solucionar seu problema
	Autonomia	<b>Aut1</b> - Sempre incentivamos à criatividade e às ações independentes das pessoas que trabalham conosco
		<b>Aut2</b> - Indivíduos e/ou equipes perseguem oportunidades de negócio, tomam decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores
		<b>Aut3</b> - Disponibilizamos informações importantes para todos que trabalham conosco
		<b>Aut4</b> - Os empregados desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades empresariais que a organização persegue
		<b>Aut5</b> - Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor
	Agressividade competitiva	<b>Agr1</b> - Nossa propriedade é muito agressiva e intensamente competitiva
		<b>Agr2</b> – A propriedade move-se em função das ações da concorrência, respondendo agressivamente a elas
		<b>Agr3</b> - Utilizamos de métodos de competição não convencionais
		<b>Agr4</b> – Avaliamos as práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso e incorporamos estes métodos na nossa propriedade
		<b>Agr5</b> – Consideramos ações agressivas de marketing importantes (imagens, produtos, serviços, etc)
	Inovatividade	<b>Ino1</b> – Nos últimos 3 anos, tem valorizados a forte ênfase dada a pesquisa e desenvolvimento, em vez de focar na comercialização de produtos/serviços que já existem em sua propriedade e cujo valor é conhecido
		<b>Ino2</b> – Em geral, você tem lançado e comercializado, nos últimos 3 anos um número grande de novas linhas de produtos/serviços no mercado
		<b>Ino3</b> - Nos últimos 3 anos, tem efetuado mudanças significativas na linha de produtos/serviços que você oferece
		<b>Ino4</b> – Você é a favor de uma forte ênfase no desenvolvimento e comercialização de novos produtos/serviços baseados em liderança técnica e inovação
		<b>Ino5</b> – Em geral, ao lidar com o mercado, você realiza pesquisa junto a usuários finais e clientes para avaliar a qualidade dos produtos/serviços
		<b>Ino6</b> - Em geral, ao lidar com o mercado, você revê seus esforços para assegurar o desenvolvimento de produtos/serviços em harmonia com que os clientes desejam
	Redes de relações	<b>Red1</b> - Realizamos acordos de cooperação, trabalho colaborativo na forma de parcerias, estabelecimento de alianças estratégicas e a atuação em rede.
		<b>Red2</b> - Adotamos estratégias que influência os outros
		<b>Red3</b> - Participamos regularmente de reuniões sociais, encontros empresariais, feiras e cursos

	<b>Red4</b> - Temos equilíbrio em nossas relações com clientes, concorrentes e fornecedores.
	<b>Red5</b> - Buscamos trocar experiências em grupo ou com vizinhos próximos.

Fonte: adaptado de Miller (1983), Lumpkin e Dess (2001), Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009), Miller (2011); Oberg e Grundström (2009), Covin e Miller (2014), Lazzarotti (2015).

Com relação à mensuração do construto capacidade dinâmica gerencial, foi utilizado o instrumento elaborado por Desarbo *et al.* (2006), validado por Carvalho (2011) utilizado em outras pesquisas como Silveira-Martins e Tavares (2014). O instrumento possui sete (7) itens que foram analisados pelos respondentes em uma escala de 1 a 6, sendo que a pontuação 1 foi atribuída a capacidade muito inferior e 6 à capacidade muito superior. O Quadro 8 apresenta os itens utilizados para mensurar o construto capacidade dinâmica gerencial.

**QUADRO 8** – Itens do construto capacidade dinâmica gerencial

Construto	Itens
CAPACIDADE DINÂMICA GERENCIAL	<b>Cge1</b> - Controle de custos
	<b>Cge2</b> - Gestão financeira
	<b>Cge3</b> - Gestão das pessoas que estão envolvidas com o negócio
	<b>Cge4</b> - Controle sobre as vendas e lucros
	<b>Cge5</b> - Habilidade de planejamento e metas
	<b>Cge6</b> - Perceber novos nichos de mercado
	<b>Cge7</b> - Identificar produtos substitutos

Fonte: Adaptado de Desarbo *et al.* (2006)

Já para a mensuração da capacidade dinâmica do agronegócio, foi desenvolvida uma escala categorizada em dez (10) itens, sendo que cada uma possui um descritivo teórico, como demonstrado anteriormente no Quadro 5.

Nesta etapa da pesquisa, também procurou-se revisitar evidências de estudos anteriores que sugerem ações que podem estimular o desenvolvimento de capacidades do agronegócio, contribuindo para o crescimento das empresas que atuam neste setor.

Tendo como base as concepções teóricas os estudos de Mowday, Steers e Porter (1979), Lodi (1987), Barney (1991), Kerin, Varadarajan, e Peterson (1992), Belik (1994), Hanssen-Bauer e Snow (1996), Yaron, Bonelli (1998), Neely e Hii

(1998), Benjamin e Piprek (1999), Araújo, Barros e Almeida (2001), Fleury e Fleury (2001), Leone (2005), Marion e Segatti (2005), Ruas (2005), Oliveira (2007), Simão (2008), Carvalho, Ramos e Lopes (2009), Chirico e Nordqvist (2010), Julien (2010), Weber e Grisci (2010), Gawlak e Ratzke (2010), Sampaio, Akahoshi e Lima (2011), Scopel e Costa (2011), Carvalho (2012), Guse, Dörr e Rossato (2013), Langevin e Mendoza (2013), Tavares e Gomes (2016).

A escala utilizada foi de 6 pontos, sendo que a pontuação 1 foi atribuída a capacidade muito inferior e 6 à capacidade muito superior. Os itens formadores deste construto são apresentados no Quadro 9.

**QUADRO 9** – Itens do construto capacidade dinâmica do agronegócio

Construto	Itens
CAPACIDADE DINÂMICA DO AGRONEGÓCIO	<b>Cagro1</b> - Acreditamos que a habilidade de aprender é fundamental para o desenvolvimento
	<b>Cagro2</b> - Realizamos nosso orçamento financeiro e avaliações de desempenho.
	<b>Cagro3</b> - Conseguimos obter fontes financeiras através de programas ou linhas de crédito do governo
	<b>Cagro4</b> - É realizada a preparação de um sucessor para futura transferência de poder
	<b>Cagro5</b> - Possuímos conhecimento prático das situações através das experiências anteriores e conhecimentos adquiridos na formação profissional
	<b>Cagro6</b> - Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação a servir as necessidades dos clientes
	<b>Cagro7</b> - Buscamos a liderança no mercado, as melhores fontes de matéria-prima, canais de distribuição e crédito
	<b>Cagro8</b> - Buscamos a adaptação rápida e eficaz de nossos serviços conforme as inovações que surgem no mercado sejam elas novos meios de comercialização de produtos, novas alternativas de comunicação com nosso setor, novas formas de realização de negócios
	<b>Cagro9</b> - Nossa equipe possui formações distintas que combinadas se complementam e possibilitam atingir o objetivo proposto
	<b>Cagro10</b> - A cooperação entre os funcionários é uma forma comum de trabalho na propriedade

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Visando mensurar a percepção sobre as incertezas ambientais levou-se em consideração o estudo de Carvalho e Rossetto (2014), adaptado ao que se pretende nesta pesquisa. A escala divide as fontes de incerteza em dois aglomerados: i) complexidade e, ii) dinamismo.

A percepção dos gestores foi medida através de uma escala de 6 pontos, sendo 1 para mínima percepção de incerteza e 6 para máxima percepção de incerteza. O Quadro 10 apresenta os itens que formam este construto.



**QUADRO 10** – Itens do construto incerteza ambiental

Construto	Itens
INCERTEZA AMBIENTAL	<b>Com1</b> – É difícil entender como está evoluindo nosso mercado
	<b>Com2</b> - É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento
	<b>Com3</b> - Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes)
	<b>Com4</b> - Tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento
	<b>Din1</b> - As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos
	<b>Din2</b> - A atuação dos nossos concorrentes tem mudado muito nos últimos 3 anos
	<b>Din3</b> - Nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos
	<b>Din4</b> - A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos
	<b>Din5</b> - A tecnologia envolvida com nossas atividades tem mudado muito nos últimos 3 anos
	<b>Din6</b> - Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos

Fonte: Carvalho e Rossetto (2014)

A escala utilizada para mensuração do construto munificência ambiental foi baseada no estudo de Castrogiovanni (1991), sob a qual a munificência é formada por questões referentes a crescimento ou declínio, oportunidades ou ameaças e capacidades no ambiente. Ressalta-se que este instrumento já foi validado, com adaptações, em outras pesquisas como Escobar (2012) e Carvallho (2014).

A variável denominada ‘Mun7’ que compõe o construto de munificência ambiental e tem como questão: *“Há clientes, fornecedores e outros recursos disponíveis para todos que atuam em nosso segmento”*, foi desconsiderada para elaboração do questionário, tendo em vista a amplitude e complexidade da mesma, a qual poderia gerar dúvidas ou falta de entendimento aos respondentes. Portanto, a percepção de munificência foi mensurada através de uma escala de 6 pontos, sendo que a pontuação 1 foi atribuída à mínima percepção de munificência e 6 à máxima percepção de munificência.

Os itens que compõem este construto são apresentados no Quadro 11.

**QUADRO 11 – Itens do construto munificência ambiental**

Construto	Itens
MUNIFICÊNCIA AMBIENTAL	<b>Mun1</b> - Disputamos um mercado com muitos concorrentes fortes
	<b>Mun2</b> - Nosso mercado tem crescido muito nos últimos 3 anos
	<b>Mun3</b> - Estamos em um mercado no qual é muito difícil ser lucrativo
	<b>Mun4</b> - Estamos em um mercado onde há muita rivalidade
	<b>Mun5</b> - As condições gerais do nosso mercado têm melhorado nos últimos 3 anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos)
	<b>Mun6</b> - O ambiente empresarial no qual estamos inseridos nos oferece mais oportunidades do que ameaças

Fonte: Adaptado de Castrogiovanni (1991)

O construto desempenho organizacional foi mensurado através de seis indicadores, os quais foram adaptados em função do estudo de Gupta e Govindarajan (1984), para mensurar a percepção do gestor sobre a importância e satisfação das variáveis de desempenho. Destaca-se que este instrumento já foi validado, com adaptações, em outras pesquisas como Muniz Filho (2011) e Silveira-Martins (2012). O Quadro 12 apresenta as variáveis que mensuraram o construto desempenho organizacional.

**QUADRO 12 – Itens do construto desempenho organizacional**

Construto	Itens
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL	<b>Des1</b> - Lucratividade.
	<b>Des2</b> - Crescimento de vendas.
	<b>Des3</b> - Sucesso na retenção de novos clientes.
	<b>Des4</b> - Faturamento mensal.
	<b>Des5</b> - Desempenho geral.
	<b>Des6</b> - Avanço de mercado/novos mercados (exportação/novas regiões).

Fonte: Adaptado de Gupta e Govindarajan (1984)

### 3.5 Análise dos Dados

O procedimento para análise de dados foi viabilizado em duas etapas. Na primeira etapa será apresentada a análise referente à abordagem qualitativa. E na segunda etapa a análise quantitativa.

#### 3.5.1 Abordagem Qualitativa

Para abordagem qualitativa foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que é embasada em um conjunto de técnicas que trabalham os dados coletados, objetivando a identificação do que está sendo dito a respeito de determinado assunto (BARDIN, 2011). Segundo o autor, o método organiza-se da seguinte forma: pré-análise, codificação, categorização, análise e interpretação.

Na análise da entrevista as falas foram transcritas de modo *ipsis litteris* e categorizadas conforme o descritivo teórico presente no Quadro 5 na seção precedente.

#### 3.5.2 Abordagem Quantitativa

Os dados foram tabulados no programa Microsoft Excel 2010, após realizou-se a análise dos respondentes estudados, em seguida os dados foram submetidos às análises estatísticas no programa PASW SPSS®, versão 18.0.

A técnica utilizada para a análise dos dados foi à análise fatorial exploratória para a validação da escala proposta neste estudo. Dessa forma, foram aplicados os seguintes indicadores estatísticos: i) comunalidades; ii) medida de adequação da amostra; iii) confiabilidade da amostra (alfa de Cronbach); iv) teste de esfericidade de Bartlett; v) correlação inter-itens; vi) correlação item-total; e; vii) carga fatorial.

De acordo com Hair *et al.* (2009) a análise fatorial é utilizada para realizar análises de inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de fatores comuns, afim de obter um conjunto menor de variáveis a serem consideradas no estudo. Neste sentido, Aranha e Zambadi (2008) afirmam que a análise fatorial é usada para identificar um conjunto de variáveis que são diretamente mensuráveis, chamadas de variáveis observadas.

Hair *et al.* (2009) destacam que a análise fatorial pode ser do tipo exploratória ou confirmatória. A análise fatorial exploratória é empregada quando pouco se sabe das relações subjacentes entre os conjuntos de dados, enquanto a confirmatória é utilizada quando se possui um modelo teórico a respeito da estrutura de um conjunto de dados que se quer testar. Os valores mínimos esperados para a realização da análise fatorial exploratória estão em acordo com Hair *et al.* (2009). O Quadro 13 apresenta os valores mínimos ideais esperados para cada uma das medidas na validação do construto capacidade do agronegócio.

**QUADRO 13** – Medidas mínimas esperadas para análise fatorial exploratória

Medida	Valor mínimo esperado
Comunalidades	> 0,50
Medida de Adequação da Amostra (MSA)	> 0,50
Alfa de Cronbach	$\geq 0,70$
Teste de esfericidade de Bartlett	$p < 0,05$
Correlação inter itens	0,30
Correlação item total	0,50
Carga fatorial (para n 100)	0,55

Fonte: Hair *et al.* (2009)

Após, a realização da análise fatorial exploratória para construto capacidade do agronegócio, optou-se por utilizar o teste de normalidade dos dados de Kolmogorov-Smirnov para os demais construtos estudados nesta pesquisa, com correção de Lilliefors.

Neste estudo, adotou-se o grau de significância de ( $\alpha=0,05$ ), ou seja, se a significância for maior que ao padrão de 0,05 ou 5% aceita-se a hipótese nula, concluindo que a distribuição dos dados é normal (Hair *et al.*, 2009).

Em seguida, os construtos (Orientação Empreendedora, Capacidade Gerencial, Capacidade do Agronegócio e Desempenho) foram submetidos à técnica de correlação de Spearman. Os coeficientes de correlação podem variar de -1,0 a 1,0, sendo que quanto maior o coeficiente mais forte o nível de associação entre as variáveis (construtos) avaliados (HAIR *et al.*, 2009).

A fim de identificar se há diferenças significantes entre os grupos dos construtos (desempenho, incerteza ambiental e munificência ambiental), ou seja, verificar o efeito da percepção da incerteza e da munificência com o desempenho foi realizado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, sendo útil para decidir se  $k$  amostras independentes provêm de populações diferentes (SIEGEL; CASTELLAN, 2006). Os cálculos estatísticos deste teste baseiam-se nas posições médias das observações de cada grupo (*mean ranks*), avaliando o grau de disparidade entre tais posições médias.

As hipóteses em teste são: H0 – Aceita-se hipótese nula, não há diferenças na distribuição e H1 – Rejeita-se a hipótese nula, há diferenças entre as distribuições. Dessa forma, o construto desempenho foi interpretado ordenando-se as  $N$  observações em conjunto e atribuindo *ranks* conforme Quadro 14:

**QUADRO 14** – Classificação do construto desempenho

Escala	Rank	Nomenclatura
Respostas entre 1 e 2	1	Baixo
Respostas entre 3 e 4	2	Médio
Respostas entre 5 e 6	3	Alto

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Para manter a simplicidade, os tratamentos foram identificados usando nomenclaturas (Baixo - 1, Médio - 2 e Alto - 3), assim quando existem empates (observações repetidas) atribui-se o *rank* médio das observações empatadas. O teste de Kruskal-Wallis baseia-se na ideia de que, se, H0 for verdadeiro, os *ranks* correspondentes aos vários grupos estarão misturados de forma aleatória, se for rejeitada a hipótese nula, deverão existir grupos com predominância de *ranks* reduzidos e outros grupos com predominância de *ranks* elevados. Com base nestes procedimentos metodológicos, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Contextualização do segmento estudado

#### 4.1.1 Ovinocultura mundial

Há muito tempo a espécie ovina tem sido fundamental para raça humana tanto para alimentação (carne e leite) quanto para proteção (lã e couro), e esta presente em praticamente todos os continentes, devido a sua fácil domesticação e adaptação ao clima, relevo e vegetações (VIANA, 2008). Conforme Bofill (1991) com o passar do tempo o homem foi evoluindo e aprimorando a criação de rebanhos ovinos juntamente com suas técnicas de produção e produtividade. Segundo a FAOSTAT (2015) em 2014 o rebanho mundial de ovinos era cerca de 1,2 bilhões de animais, distribuídos em todos os continentes do planeta.

Na Tabela 1, é possível observar os dez maiores rebanhos de ovinos ao redor do mundo distribuídos tanto em países em desenvolvimento quanto em países desenvolvidos. O Brasil ocupa a 18ª posição tratando-se do rebanho mundial ovino.

**TABELA 1** – Os dez maiores efetivos de rebanho ovino no mundo e sua participação no rebanho mundial de ovinos em 2014

País	Cabeças	Participação (%)
China	202.155.600	17,00%
Austrália	72.612.000	6,00%
Índia	63.000.000	5,00%
Irã	50.228.000	4,00%
Nigéria	40.550.000	3,40%
Sudão	39.846.000	3,30%
Reino Unido	33.743.000	2,80%
Turquia	31.115.190	2,60%
Nova Zelândia	29.803.402	2,50%
Etiópia	29.332.382	2,40%
Demais países	617.522.568	51,00%
Mundo	1.209.908.142	100,00%

Fonte: FAOSTAT (2015)

Os maiores rebanhos estão localizados nos continentes da Ásia, África e Oceania, os países deste último como a Nova Zelândia e a Austrália dominam atualmente o mercado internacional desses animais, isto ocorre devido suas tecnologias de ponta empregadas em sistemas de produção de alta produtividade. Estes dois países durante muito tempo aperfeiçoaram suas próprias técnicas produtivas e raças especializadas, as quais foram amplamente difundidas pelo mundo, ocasionando a exploração econômica mundial da ovinocultura (VIANA, 2008).

Na América do Sul e Europa os rebanhos de ovinos apresentam números expressivos, com criações em confinamento e pastagens naturais. A produção de raças mistas que possuem lã e carne de qualidade concentra-se na América do Sul. Na Europa os produtores visam às criações para a produção de carne e leite, designados para fabricação de queijos especiais (VIANA, 2008).

Na Tabela 2, é apresentado o cenário da produção de carne ovina pelos dez maiores produtores em 2013 e sua participação na produção mundial de carne ovina.

**TABELA 2** – Produção de carne ovina dos dez maiores produtores e sua respectiva participação na produção mundial em 2013

<b>País</b>	<b>Produção de carne ovina (t)</b>	<b>Participação (%)</b>
China	2.081.000	24,00%
Austrália	660.437	7,70%
Nova Zelândia	450.075	5,20%
Sudão	325.000	3,80%
Turquia	295.000	3,40%
Reino Unido	289.000	3,30%
Índia	237.600	2,80%
Nigéria	176.000	2,00%
Rússia	173.323	2,02%
Síria	163.874	2,00%
Demais países	3.737.948	43,78%
Mundo	8.589.257	100,00%

Fonte: FAOSTAT (2015)

Confrontando os dados da produção de carne ovina com o rebanho mundial ovino (Tabela 1) é possível observar que a China, que possui 17% do efetivo mundial de ovinos, foi o responsável por 24% da produção mundial de carne ovina em 2013. Os países como Irã e Etiópia que estão entre os dez maiores rebanhos, não ocupam posições entre os dez maiores produtores de carne ovina. Já os países como Rússia e Síria que apesar de não estarem relacionados entre os dez maiores efetivos, estão entre os dez maiores produtores de carne ovina (MAGALHÃES *et al.*, 2016). Verifica-se também que os dez maiores produtores (Tabela 2) são responsáveis por 56,22% da produção de carne ovina, enquanto que os dez países detentores dos maiores rebanhos (Tabela 1) representam 49% do rebanho mundial (MAGALHÃES *et al.*, 2016).

#### 4.1.2 Ovinocultura no Brasil

Segundo Barros (2010), antigamente a ovinocultura no Brasil era percebido como um símbolo de subdesenvolvimento, visão que ocorre devido à atividade ser desenvolvida e praticada em áreas marginais, no cenário atual está perspectiva mudou, passando a ser notada pelos pecuaristas e produtores como uma atividade de rápido retorno financeiro, porém ainda não representa uma atividade significativa. Sua importância constitui uma opção econômica viável e sustentável, ainda que de forma desordenada concentrando-se muito em pequenas propriedades, onde encontra-se os sistemas de produção agrícola familiar.

O consumo interno por carne ovina é considerado moderado em torno de 0,700 a 1,0 Kg *per capita*/ano, entretanto a ovinocultura tem grandes perspectivas de crescimento e vem desenvolvendo-se no país, crescendo em regiões que onde antes à atividade não tinha significância, proporcionando a criação de sistemas de produção animal em pequenas propriedades rurais, surgindo assim mais uma opção de investimento no setor agropecuário (BARROS, 2010).

O rebanho brasileiro de ovinos possui aproximadamente 18,41 milhões de cabeças, segundo fontes do IBGE (2015). A região do Nordeste concentrou 60,5% do rebanho nacional em 2015, seguido pela região Sul, representando 26,5% do efetivo da espécie, as regiões Centro-Oeste, Sudeste e Norte, apresentam respectivamente, 5,6%, 3,8% e 3,6% do rebanho brasileiro em 2015.



Destacam-se nesse cenário as criações dos estados da região Nordeste como Bahia 17,2%, Pernambuco 13,1% e Ceará 12,5%, porém o estado com maior rebanho é o Rio Grande do Sul, representando 21,5% do total nacional de animais. Os municípios de Santana do Livramento (RS), Casa Nova (BA) e Alegrete (RS) mantiveram posição de destaque na produção de ovinos em 2015.

#### 4.2 Caracterização da amostra

Nesta seção será apresentada a caracterização dos respondentes e das propriedades estudadas.

Verifica-se que o estado do Rio Grande do Sul apresentou o maior número de questionários respondidos 58, correspondendo 59,7%. Em seguida, encontra-se o estado de Santa Catarina com 13 questionários, atingindo 13,4% de participação da amostra. Com 9 questionários respondidos o estado do Paraná obteve 9,2% do total.

O estado de São Paulo apresenta 7 questionários respondidos, totalizando 7,2% da amostra. Em Minas Gerais e Goiás alcançou-se 3 questionários em cada estado, representando 3,09% do total, respectivamente. Os estados de Pernambuco, Ceará, Bahia e Paraíba apresentaram 1 questionário cada, totalizando 4% da amostra.

Observa-se na Figura 2 o mapa da localização dos respondentes.

**FIGURA 2** – Mapa da localização dos respondentes

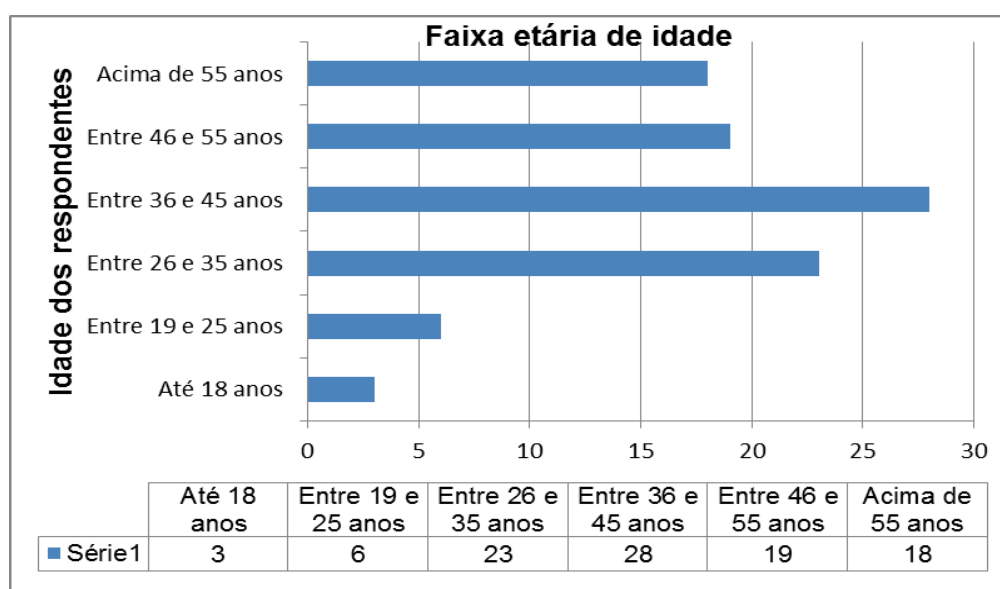


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Identificou-se também o perfil dos respondentes, a grande maioria é do gênero masculino, apresentando 91 respostas e totalizando 93,8% da amostra. Com 6 respostas o gênero feminino representa 6,18% da pesquisa. Quanto à idade dos respondentes (Figura 3) observa-se que a maioria 28 possui idade entre 36 a 45 anos, representando 28,8% dos 97 respondentes.

Na sequência, 23 respondentes informaram ter idade entre 26 a 35 anos, atingindo 23,7%. Com 19 resposta a idade entre 46 e 55 anos obteve 19,5% da amostra. Acima de 55 anos, 18 respondentes informaram estar nesta faixa etária, representando 18,5% do total. Entre 19 e 25 anos foram 6 respondentes e com até 18 anos 3 respondentes, respectivamente 6,1% e 3,09% da amostra.

**FIGURA 3 – Idade dos respondentes**



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Estes apontamentos indicam que a maioria dos respondentes possui idade entre 26 a 55 anos ou mais. Dessa forma, embora exista apenas 3 respondentes com até 18 anos de idade, o público alvo atingido neste estudo aponta para indivíduos com idades mais elevadas, denotando maturidade e experiência suficientes para responder a pesquisa.

### 4.3 Análise da entrevista

Nesta etapa de pesquisa procurou-se identificar junto a um gestor de projetos do agronegócio e também produtor rural, sua percepção em relação aos indicadores da capacidade do agronegócio proposto para este estudo (Quadro 8). Esta fase foi realizada com intuito de encontrar evidências que suportem o desenvolvimento de tais capacidades do agronegócio neste segmento.

Inicialmente questionou-se sobre importância de ‘aprender novas práticas para se sobressair no mercado’. De acordo com o relato do gestor entrevistado:

*No caso da ovinocultura, eu vejo que a principal característica é gostar da ovinocultura e que é uma atividade que necessita mão-de-obra bastante qualificada e esse cara tem que gostar de fazer ovinocultura para ser um negócio que vá render. De mesmo modo, conforme explica o gestor, a característica do empreendedorismo é fundamental, quem tem a característica empreendedora vai pra frente, não adianta ele ter só a característica empreendedora, ele tem que buscar o conhecimento.*

Para Giassetti (2013) os produtores passaram a se especializar cada vez mais para conseguir uma maior rentabilidade e melhores rendimentos em seus rebanhos, esta especialização é fruto do avanço de novas tecnologias e de um acervo genético de qualidade. Portanto, produtores que prezam pelo conhecimento tendem a ultrapassar diversas etapas de aprendizagem desenvolvendo capacidades do agronegócio.

A seguir, questionou-se sobre a importância de um ‘controle orçamentário e de desempenho’. Conforme relato do entrevistado: “*Muitas vezes ele é um excelente produtor, conhece muito sobre a ovelha em si, mas falta a questão de conhecimento gerencial, então esse empreendedorismo pela busca do conhecimento vai fazer que o negócio cresça*”. Tais resultados são convergentes aos relatos promovidos por Carvalho, Ramos e Lopes (2009) e Sampaio, Akahoshi e Lima (2011) o controle orçamentário das empresas rurais é determinante para uma rentabilidade positiva e redução de custos de produção. Segundo os autores, os gestores que utilizam ferramentas para controles gerenciais tendem a se sobressair aos demais, visto que o conhecimento adquirido por tais ferramentas auxilia os gestores na tomada de decisão.

De acordo com Barros (2010) é necessário atentar para o custo de produção, pois na atualidade, os negócios agropecuários possuem a mesma complexidade, importância e dinamismo dos demais setores da economia (indústria, comércio e serviços), demandando do produtor rural uma nova visão da administração de seus recursos. Desta maneira, gestores que realizam controles orçamentários e estão atentos a novas ferramentas de controle de custos tendem a desenvolver capacidades do agronegócio.

Outro item questionado ao gestor entrevistado refere-se a 'programas ou auxílios do governo que facilitem o desenvolvimento do negócio'. Segundo relato do entrevistado: *"[...] Falta políticas públicas para nosso setor, além de juros abusivos em relação aos países que a gente importa, aqui o custo de produção é mais alto, lá eles possuem benefícios para conseguir implantar novas tecnologias que a gente não utiliza aqui"*. Tais resultados são convergentes as reflexões promovidas por Belik (1994), pode se verificar a importância da utilização de programas ou auxílios do governo que ajudem a aumentar a renda e a reduzir a pobreza no meio rural, o desenvolvimento deste setor depende da união de recursos próprios e captações junto ao mercado financeiro (BELIK, 1994; YARON; BENJAMIN; PIPREK, 1999; ARAÚJO; BARROS; ALMEIDA, 2011).

Em complemento, Rodrigues *et al.* (2007) aponta que as necessidades técnicas operacionais no segmento da ovinocultura devem ser encaradas como desafios a serem superados através da implantação de políticas públicas direcionadas pela pesquisa científica e assistência técnica especializada, atendendo assim as demandas e desejos do setor, de forma a alcançar a viabilidade econômica e sustentabilidade da atividade. Portanto, os gestores que possuem fácil acesso a linhas de crédito ou a programas específicos de políticas públicas tendem a desenvolver capacidades do agronegócio.

Em seguida, outra questão nesta etapa de pesquisa, versa sobre a 'importância da sucessão familiar'. Os relatos obtidos revelam que aspectos como o planejamento de um sucessor são relevantes para a manutenção do negócio. Conforme relata o gestor:

*A gente vê que existe um crescimento notável nos produtores que enxergam uma sucessão, são produtores que o filho gosta, se envolve, então ele tende a trabalhar melhor isso, ou às vezes, o genro casou com a*

*filha e tal e gosta da atividade primária, então quando ele vê uma perspectiva na propriedade e que aquela propriedade tem que trazer uma renda, não só pra família dele, quanto pra do filho pra da filha, também faz com que ele tenha que evoluir, isso provoca ele, então a gente nota que esses produtores se destacam neste sentido.*

Convergentes a fala do entrevistado, Lodi (1987) aponta que processo de preparação de um sucessor permite a continuidade do empreendimento e o fortifica como um negócio familiar. Corroborando com tais achados Lobley (2010) aponta que a identificação de um sucessor pode agir como um gatilho para o desenvolvimento dos negócios, bem como a existência de um futuro sucessor pode ser fonte de motivação para realização de investimentos na propriedade (negócio), mesmo tendo o agricultor (gestor) uma idade avançada e prestes a se aposentar. O autor ainda completa relatando que a antecipação e a expectativa de uma sucessão podem influenciar na tomada de decisão, uma vez que indica a continuidade da atividade. Portanto, a sucessão familiar é uma aliada dos gestores que buscam dar continuidade a seus negócios contribuindo para o desenvolvimento das capacidades do agronegócio.

Outro ponto questionado ao gestor entrevistado refere-se a 'possuir experiência técnica na área'. Os relatos do entrevistado revelam que:

*o desconhecimento da atividade como um todo, de técnicas levam a uma maior mão-de-obra, então se tu tem uma pastagem bem feita, um campo nativo melhorado, onde tu tem um ajuste de carga a gente sabe que isso diminui os problemas como infestação de parasitas, então também te diminui a mão-de-obra lá no fim, então é tudo uma consequência do aprendizado do dia a dia.*

Este relato é convergente aos apontamentos de Fleury e Fleury (2001) que versa sobre o desenvolvimento de vantagens competitivas através de competências específicas cujo conhecimento é obtido através de situações práticas ou de experiências anteriores.

Posicionando-se de maneira simpática a Fleury e Fleury (2001), Viera-Filho (2010) descreve que o processo de aprendizado via experimentação está relacionado com a absorção do novo conhecimento, não somente a adequação de elementos tácitos no emprego deste conhecimento ou da tecnologia na unidade de

produção. O autor ainda relata que a experiência e o aprendizado do produtor no uso de novas tecnologias vão além de reduzir os riscos de fatores exógenos como (adversidades climáticas, pragas e doenças), mas também redirecionam rotas mais amplas do segmento fornecedor, através de um processo de *feedback* que adapta e melhora a tecnologia as necessidades dos produtores.

Portanto, possuir experiência técnica na área de atuação contribui para que estas organizações consigam se diferenciar desenvolvendo capacidades do agronegócio.

Logo após, questionou-se sobre o ‘comprometimento de um gestor rural’ os relatos do gestor entrevistado revelam a importância em se manter um comprometimento com a atividade exercida. Segundo o gestor “[...] *O fato dele (produtor) estar comprometido com o desenvolvimento vai fazer com que ele frequente reuniões de negócios, palestras e nessas reuniões vai ter uma descarga seja de gestão ou técnica que se ele for empreendedor e aplicar aquilo ali, ele atinge o resultado*”. Dessa forma, os gestores comprometidos e identificados com os objetivos organizacionais tendem a tomar decisões menos prejudiciais, criando maiores laços de envolvimento com a organização (MOWDAY; STREERS; PORTER, 1979; LANGEVIN; MENDOZA, 2013).

Decker, Fernandes e Gomes (2016) afirmam que o ovinocultor com metas e objetivos delineados em um processo de gestão mais qualificado, aonde existe a manutenção da qualidade do produto ofertado, esta propicia a melhorar seu retorno financeiro, porém este mercado só será rentável se administrado com muito profissionalismo, tecnologia e dedicação. Portanto, o comprometimento do gestor com o seu negócio possibilita tomadas de decisões mais acertadas, o que contribui para o desenvolvimento das capacidades do agronegócio.

Outro item questionado ao gestor entrevistado versa sobre a ‘entrada e liderança em novos mercados’. Os relatos obtidos pelo entrevistado mostram que “[...] *Hoje a carne de cordeiro abre outros mercados, é um produto diferenciado, mesmo que eu tenha um custo um pouco maior eu abro mercado com a carne ovina e vendo minha carne bovina por consequência*”. Assim, à expansão de mercado através da comercialização de produtos diferenciados torna-se uma vantagem competitiva que pode levar à liderança de mercado e consequentemente aos melhores canais de distribuições e fontes de matéria-prima (KERIN; VARADARAJAN; PETERSON, 1992).

Um ponto a ser observado é apontado recentemente nos estudos de Magalhães *et al.* (2016) e Nóbrega (2016), segundo os autores a recente desvalorização da moeda brasileira pode favorecer produtos nacionais como (leite, carne, pele e lã) de melhor competitividade no exterior, pagando melhor os produtores que comercializem em uma moeda mais valorizada. Portanto, as organizações que conseguem expandir seus negócios com produtos diferenciados e com qualidade tendem a desenvolverem capacidades do agronegócio.

A seguir, questionou-se sobre o processo de ‘adaptação das propriedades (comunicação, comercialização, entre outros)’. Segundo relato do entrevistado:

*[...] A desmotivação por resultados frustrados ao longo do tempo faz com que o produtor não busque novas adaptações, por questão de não obter o resultado que esperava e isso o desmotiva, ele ainda tem, mantém a atividade desde guri faz, mas não busca adaptar sua propriedade com novos processos, por outro lado, aquele que adapta seu serviço a novas tecnologias, por exemplo, e é mais flexível esse é mais propício a se sobressair no mercado.*

Este relato é convergente aos apontamentos Tavares e Gomes (2016). A complexidade do mercado exige que as organizações procurem assumir novos posicionamentos e adaptar seus processos com intuito de alcançar condições melhores de sobrevivência organizacional.

Corroborando Decker, Fernandes e Gomes (2016) relatam que a competitividade na ovinocultura é concebida a partir de boas práticas de produção e adoção de novas tecnologias de gestão que podem propiciar uma maior eficiência nos processos, resultando em ganhos de produtividade, qualidade e consequentemente ao aumento da lucratividade e rentabilidade da atividade. Portanto, as organizações que buscam uma adaptação organizacional ao ambiente que estão inseridas tendem a gerarem capacidades do agronegócio.

Outro ponto questionado ao gestor entrevistado refere-se as ‘competências coletivas’. Os relatos obtidos revelam que segundo o gestor:

*[...] A gente sabe que uma pessoa não dá conta sozinho de tudo, é preciso que se tenha pessoas com conhecimentos variados para poder alcançar juntos um objetivo comum, então uma pessoa que sabe muito sobre o manejo ou pastagens, pode não saber tanto sobre controle financeiro, por exemplo, é necessário que exista pessoas com conhecimentos diferentes.*

Convergentes aos achados de Ruas (2005) que relata que a sobrevivência da organização depende de competências coletivas. Tais competências criam as bases necessárias para alcançar um objetivo comum como as metas da organização (RUAS, 2005; WEBER; GRISCI, 2010).

Boterf (2003) atenta para o fato que as competências coletivas não podem ser obtidas pela simples adição de competências parciais, sem uma relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas, ou seja, a interação das competências individuais é superior a sua soma nas organizações, contribuindo também para as inúmeras possibilidades de combinações. Para o autor esta complementaridade, de tempos em tempos, provoca uma aprendizagem na resolução de problemas a nível coletivo. Portanto, as organizações que possuem uma equipe com competências coletivas, tendem a desenvolver as capacidades do agronegócio.

Por fim, o último item questionado ao gestor refere-se à contribuição da ‘cooperação’ neste setor. Segundo o gestor “[...] *Em minha opinião o trabalho cooperativo esta ligado muito à questão cultural e social, os pequenos muitas vezes não conseguem se organizar para trabalhar em conjunto, embora claro já existam muitas ações que deram certo, o negócio é saber unir forças com órgãos de pesquisa e extensão*”.

Tais achados estão em consonância aos apontamentos de Gawlak e Ratzke (2010), pode-se verificar que o trabalho em cooperação está alinhado com a busca por um objetivo em comum. A cooperação não implica somente em diminuição de custos, vai além, criando uma mentalidade mais aberta, flexível, participativa e humana nos indivíduos que aplicam tais formas de trabalho (CARVALHO, 2012).

Além disso, Decker, Fernandes e Gomes (2016) relatam que os padrões atuais de competitividade foram alargados para um horizonte muito mais amplo, ou seja, a competição perpassa o território regional, assim, os produtores precisam desenvolver relações com outros mercados, em especial, de grandes centros urbanos como São Paulo e Rio de Janeiro, por exemplo, estimulando a produção regional e melhorando a rentabilidade desta atividade econômica. Portanto, as organizações que utilizam-se de um sistema colaborativo ou possuem uma rede de contatos tendem a desenvolverem aspectos sociais e econômicos, possibilitando o desenvolvimento das capacidades do agronegócio.



Desta forma, as evidências encontradas na entrevista realizada sugerem a validade dos indicadores de capacidade do agronegócio propostos nesta pesquisa. Uma vez que as organizações que atuam neste setor conseguem aprender novas práticas, possuem controle orçamentário e de desempenho, terem acesso a programas ou auxílios do governo, planejarem uma sucessão familiar, possuem experiência técnica na área, serem comprometidos, serem líderes em novos mercados, adaptáveis e flexíveis, possuem equipes com formações distintas e realizarem trabalho cooperativo, estas tendem a desenvolver suas capacidades dinâmicas, o que pela especificidade da atividade pode ser considerada uma capacidade do agronegócio.

Logo, é possível considerar que o desenvolvimento de capacidades do agronegócio contribui para o fortalecimento das organizações que atuam neste setor permitindo gerar determinadas vantagens competitivas e criar valor para o negócio. No anexo D, encontra-se um compêndio com a categorização da entrevista e a teoria embasada. Neste cenário, frente às evidências encontradas, apresenta-se a proposição de uma escala para mensuração de capacidades do agronegócio, a qual passa a ser testada para sua validação como demonstrado a seguir.

#### **4.4 Testes de validação do construto capacidade dinâmica do agronegócio**

Nesta etapa da pesquisa efetuaram-se os testes de validação estatística do construto de capacidades do agronegócio propostos para esta pesquisa. Para tanto, inicialmente efetuou-se um levantamento junto a 97 produtores rurais que atuam com criações de ovinos, em que foram efetuados dez questionamentos relacionados aos indicadores de capacidades do agronegócio proposto para este estudo (Quadro 8). De posse dos dados coletados, promoveram-se os testes estatísticos para a validação da escala, utilizando-se da técnica de análise fatorial exploratória.

Conforme recomendado por Hair Jr. *et al.* (2009), foram analisados os seguintes indicadores estatísticos: i) comunalidades; ii) medida de adequação da amostra iii) confiabilidade da amostra (alfa de Cronbach); iv) teste de esfericidade de Bartlett; v) correlação inter-itens; vi) correlação item-total; e; vii) carga fatorial, procedimentos já especificados no capítulo metodológico desta pesquisa (Quadro 12).

O Quadro 15 apresenta os resultados dos testes realizados para a análise de comunalidades.

**QUADRO 15 – Comunalidades**

Variáveis	Comunalidades
CAGRO1	0,606
CAGRO2	0,610
CAGRO3	0,878
CAGRO4	0,649
CAGRO5	0,616
CAGRO6	0,742
CAGRO7	0,643
CAGRO8	0,572
CAGRO9	0,625
CAGRO10	0,727

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação à análise de comunalidades, Hair Jr. *et al.* (2009) relatam que o valor mínimo aceitável deve ser de 0,500. Na análise dos resultados referentes às variáveis que formam o construto capacidade do agronegócio nota-se que o menor valor identificado foi de 0,572 (variável CAGRO8), significando que, embora ela tenha menos em comum do que as outras variáveis, ainda participa com mais da metade da sua variância deste construto. Neste sentido, registra-se que todas as variáveis foram aprovadas no cálculo de comunalidade.

O Quadro 16 apresenta os resultados encontrados na matriz anti-imagem da covariância e da correlação dos indicadores do construto.

**QUADRO 16 – Matriz Anti-Imagem**

Variáveis		CAGRO1	CAGRO2	CAGRO3	CAGRO4	CAGRO5	CAGRO6	CAGRO7	CAGRO8	CAGRO9	CAGRO10
Anti-imagem Covariância	CAGRO1	,776	-,088	-,021	,105	-,115	-,076	-,002	,020	,007	,007
	CAGRO2	-,088	,500	,065	-,090	-,075	-,092	-,006	-,128	-,078	,143
	CAGRO3	-,021	,065	,814	-,169	-,154	,087	-,125	-,006	-,006	,162
	CAGRO4	,105	-,090	-,169	,623	-,019	-,116	,060	,071	-,039	-,183
	CAGRO5	-,115	-,075	-,154	-,019	,499	-,128	,032	-,032	-,024	-,058
	CAGRO6	-,076	-,092	,087	-,116	-,128	,312	-,149	,009	,000	-,039
	CAGRO7	-,002	-,006	-,125	,060	,032	-,149	,374	-,156	-,091	-,015

	CAGRO8	,020	-,128	-,006	,071	-,032	,009	-,156	,488	-,059	-,092
	CAGRO9	,007	-,078	-,006	-,039	-,024	,000	-,091	-,059	,518	-,174
	CAGRO10	,007	,143	,162	-,183	-,058	-,039	-,015	-,092	-,174	,546
Anti-imagem	CAGRO1	,862 <sup>a</sup>	-,141	-,027	,151	-,184	-,154	-,004	,033	,011	,010
	CAGRO2	-,141	,846 <sup>a</sup>	,102	-,161	-,151	-,234	-,013	-,259	-,153	,274
	CAGRO3	-,027	,102	,404 <sup>a</sup>	-,237	-,242	,172	-,226	-,009	-,009	,243
	CAGRO4	,151	-,161	-,237	,760 <sup>a</sup>	-,034	-,262	,124	,129	-,069	-,314
	CAGRO5	-,184	-,151	-,242	-,034	,876 <sup>a</sup>	-,325	,073	-,065	-,047	-,110
	CAGRO6	-,154	-,234	,172	-,262	-,325	,832 <sup>a</sup>	-,435	,022	,000	-,094
	CAGRO7	-,004	-,013	-,226	,124	,073	-,435	,823 <sup>a</sup>	-,366	-,207	-,034
	CAGRO8	,033	-,259	-,009	,129	-,065	,022	-,366	,863 <sup>a</sup>	-,117	-,178
	CAGRO9	,011	-,153	-,009	-,069	-,047	,000	-,207	-,117	,898 <sup>a</sup>	-,327
	CAGRO10	,010	,274	,243	-,314	-,110	-,094	-,034	-,178	-,327	,748 <sup>a</sup>
a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)											

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A matriz anti-imagem de covariância e de correlação demonstram os valores negativos das covariâncias e correlações parciais entre as variáveis, esses valores estimam as correlações entre as variáveis que não decorrem de fatores comuns, ou seja, é uma forma de obter indícios a cerca da necessidade de eliminação de determinada variável do modelo (FÁVERO *et al.*, 2009).

A diagonal da parte inferior do Quadro 15 indica o MSA (measure of sampling adequacy) para cada uma das variáveis analisadas. Os valores inferiores a 0,5 são considerados muito pequenos para análise, dentre todas as variáveis analisadas o valor 0,404 foi o menor encontrado (CAGRO3). Os demais indicadores estão acima ou muito próximo de 0,800. Conforme Hair Jr. *et al.* (2009)  $MSA \geq 0,800$  é considerado como admirável, e,  $MSA \geq 0,700$  e  $< 0,800$  é representado como mediano. Desta forma, a variável (CAGRO3) foi considerada como inaceitável e excluída.

Na sequência, após a exclusão da variável (CAGRO3) foram realizados novamente os cálculos de comunalidades e da matriz anti-imagem com as demais variáveis: CAGRO1, CAGRO2, CAGRO4, CAGRO5, CAGRO6, CAGRO7, CAGRO8, CAGRO9, CAGRO10.

O Quadro 17 apresenta novamente os resultados dos cálculos realizados para a análise de comunalidades, após exclusão da variável (CAGRO3).

**QUADRO 17 – Comunalidades – sem variável CAGRO3**

Variáveis	Comunalidades
CAGRO1	0,616
CAGRO2	0,618
CAGRO4	0,517
CAGRO5	0,580
CAGRO6	0,747
CAGRO7	0,636
CAGRO8	0,543
CAGRO9	0,616
CAGRO10	0,679

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Todas as variáveis foram aprovadas no teste de comunalidades, com cargas mínimas superiores a 0,500, conforme descrito na literatura por Hair Jr. *et al.* (2009) como sendo aceitável.

Em seguida, são apresentados no Quadro 18 os resultados encontrados na matriz anti-imagem da covariância e da correlação dos indicadores do construto capacidades do agronegócio, após exclusão da variável (CAGRO3).

**Quadro 18 – Matriz anti-imagem – sem variável CAGRO3**

Variáveis		CAGRO1	CAGRO2	CAGRO4	CAGRO5	CAGRO6	CAGRO7	CAGRO8	CAGRO9	CAGRO10
Anti-image Covariance	CAGRO1	,776	-,087	,106	-,126	-,076	-,006	,020	,007	,012
	CAGRO2	-,087	,505	-,082	-,068	-,103	,004	-,129	-,078	,140
	CAGRO4	,106	-,082	,660	-,057	-,107	,038	,074	-,043	-,169
	CAGRO5	-,126	-,068	-,057	,530	-,122	,009	-,035	-,027	-,030
	CAGRO6	-,076	-,103	-,107	-,122	,321	-,147	,009	,001	-,062
	CAGRO7	-,006	,004	,038	,009	-,147	,395	-,166	-,097	,011
	CAGRO8	,020	-,129	,074	-,035	,009	-,166	,488	-,059	-,097
	CAGRO9	,007	-,078	-,043	-,027	,001	-,097	-,059	,518	-,184
	CAGRO10	,012	,140	-,169	-,030	-,062	,011	-,097	-,184	,581
Anti-image Correlation	CAGRO1	,858 <sup>a</sup>	-,139	,149	-,197	-,151	-,010	,033	,011	,017
	CAGRO2	-,139	,854 <sup>a</sup>	-,142	-,131	-,257	,010	-,260	-,153	,258
	CAGRO4	,149	-,142	,820 <sup>a</sup>	-,097	-,232	,074	,131	-,073	-,272

	CAGRO5	-,197	-,131	-,097	,911 <sup>a</sup>	-,297	,019	-,069	-,051	-,055
	CAGRO6	-,151	-,257	-,232	-,297	,849 <sup>a</sup>	-,413	,024	,002	-,143
	CAGRO7	-,010	,010	,074	,019	-,413	,845 <sup>a</sup>	-,378	-,215	,022
	CAGRO8	,033	-,260	,131	-,069	,024	-,378	,857 <sup>a</sup>	-,117	-,181
	CAGRO9	,011	-,153	-,073	-,051	,002	-,215	-,117	,894 <sup>a</sup>	-,335
	CAGRO10	,017	,258	-,272	-,055	-,143	,022	-,181	-,335	,790 <sup>a</sup>
a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)										

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Todos indicadores encontram-se acima ou muito próximo de 0,800, conforme descrito por Hair Jr. *et al.* (2009), como admirável. Desta maneira, observar-se que todas as variáveis passaram por esta medida.

Na sequência, realizou-se a análise dos resultados da medida de confiabilidade do alfa de Cronbach, para Hair *et al.* (2009) esta medida deve possuir o valor igual ou superior a 0,700. No Quadro 19, apresentam-se os resultados dos testes alfa de Cronbach e seu número de itens para o construto capacidades do agronegócio.

**QUADRO 19 – Estatísticas de confiabilidade**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	No. de itens
0,865	0,864	9

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Após a realização do teste de confiabilidade estatística (Quadro 18), verificou-se que o alfa de Cronbach do construto apresentou o resultado de 0,865, sendo que o valor padronizado é de 0,864, para as nove variáveis que compõem o construto em avaliação. Logo, pode-se considerar que o construto capacidades do agronegócio obteve também êxito neste teste, refletindo que existe consistência na escala proposta nesta pesquisa.

Os resultados do teste de esfericidade de Bartlett são apresentados no Quadro 20.

**QUADRO 20 – Teste de Bartlett**

<b>Teste de esfericidade de Bartlett</b>	
Qui-quadrado aproximado	363,552
Sig.	0,000
GL	36

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O teste de esfericidade de Bartlett do construto em avaliação apresenta uma significância de 0,000, sendo inferior a 0,05. Para Hair *et al.* (2009) este resultado indica para existência de correlações suficientes entre as variáveis, sendo possível assim continuar os testes de validação.

No Quadro 21 são apresentados os resultados da análise da correlação inter-itens. Segundo Hair *et al.* (2009) o valor da correlação inter-itens mínimo para ser aceito deve ser igual ou superior a 0,300. As variáveis CAGRO1, CAGRO4, CAGRO7, CAGRO8, CAGRO9 e CAGRO10, não atingiram o valor mínimo esperado estatisticamente. Desta forma, foram realizadas simulações onde foram excluídas as variáveis que apresentaram os menores valores, são elas: CAGRO1, CAGRO4 e CAGRO10.

Em seguida, após a exclusão destas variáveis foram realizados novamente os testes de correlação inter-itens, observa-se no Quadro 21 as simulações realizadas com a retirada das variáveis.

**QUADRO 21 – Correlação inter-itens**

<b>Variáveis</b>	<b>CAGRO1</b>	<b>CAGRO2</b>	<b>CAGRO4</b>	<b>CAGRO5</b>	<b>CAGRO6</b>	<b>CAGRO7</b>	<b>CAGRO8</b>	<b>CAGRO9</b>	<b>CAGRO10</b>
CAGRO1	1,000	,360	,080	,393	,389	,287	,234	,206	,114
CAGRO2	,360	1,000	,338	,513	,609	,500	,517	,446	,197
CAGRO4	,080	,338	1,000	,377	,474	,286	,218	,370	,439
CAGRO5	,393	,513	,377	1,000	,640	,473	,432	,430	,353
CAGRO6	,389	,609	,474	,640	1,000	,686	,527	,525	,446
CAGRO7	,287	,500	,286	,473	,686	1,000	,648	,563	,389
CAGRO8	,234	,517	,218	,432	,527	,648	1,000	,519	,398
CAGRO9	,206	,446	,370	,430	,525	,563	,519	1,000	,535
CAGRO10	,114	,197	,439	,353	,446	,389	,398	,535	1,000
<b>RETIRADA DA VARIÁVEL CAGRO1</b>									
<b>Variáveis</b>	<b>CAGRO2</b>	<b>CAGRO4</b>	<b>CAGRO5</b>	<b>CAGRO6</b>	<b>CAGRO7</b>	<b>CAGRO8</b>	<b>CAGRO9</b>	<b>CAGRO10</b>	

CAGRO2	1,000	,338	,513	,609	,500	,517	,446	,197
CAGRO4	,338	1,000	,377	,474	,286	,218	,370	,439
CAGRO5	,513	,377	1,000	,640	,473	,432	,430	,353
CAGRO6	,609	,474	,640	1,000	,686	,527	,525	,446
CAGRO7	,500	,286	,473	,686	1,000	,648	,563	,389
CAGRO8	,517	,218	,432	,527	,648	1,000	,519	,398
CAGRO9	,446	,370	,430	,525	,563	,519	1,000	,535
CAGRO10	,197	,439	,353	,446	,389	,398	,535	1,000
<b>RETIRADA DA VARIÁVEL CAGRO4</b>								
Variáveis	CAGRO2	CAGRO5	CAGRO6	CAGRO7	CAGRO8	CAGRO9	CAGRO10	
CAGRO2	1,000	,513	,609	,500	,517	,446	,197	
CAGRO5	,513	1,000	,640	,473	,432	,430	,353	
CAGRO6	,609	,640	1,000	,686	,527	,525	,446	
CAGRO7	,500	,473	,686	1,000	,648	,563	,389	
CAGRO8	,517	,432	,527	,648	1,000	,519	,398	
CAGRO9	,446	,430	,525	,563	,519	1,000	,535	
CAGRO10	,197	,353	,446	,389	,398	,535	1,000	
<b>RETIRADA DA VARIÁVEL CAGRO10</b>								
Variáveis	CAGRO2	CAGRO5	CAGRO6	CAGRO7	CAGRO8	CAGRO9		
CAGRO2	1,000	,513	,609	,500	,517	,446		
CAGRO5	,513	1,000	,640	,473	,432	,430		
CAGRO6	,609	,640	1,000	,686	,527	,525		
CAGRO7	,500	,473	,686	1,000	,648	,563		
CAGRO8	,517	,432	,527	,648	1,000	,519		

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Nesse cenário, diante dos resultados encontrados no Quadro 21, pode-se apontar que apenas as variáveis CAGRO2, AGRO5, AGRO6, AGRO7, AGRO8 e CAGRO9 apresentam-se acima do valor mínimo esperado, o que sugere a validação do construto.

Na sequência realizaram-se todos os testes novamente, após a retirada das variáveis CAGRO1, CAGRO3, CAGRO4 e CAGRO10. Os testes realizados foram: cálculo de comunalidades, matriz anti-imagem, teste alfa de Cronbach, teste de Bartlett, correlação inter-itens, correlação item-total e carga fatorial. No Quadro 22 são apresentados os resultados do cálculo de comunalidades. Todas as variáveis foram consideradas como adequadas com cargas superiores a 0,500, conforme indicado por Hair *et al.* (2009).

**QUADRO 22 – Comunalidades**

Variáveis	Comunalidades
CAGRO2	0,579
CAGRO5	0,544
CAGRO6	0,733
CAGRO7	0,690
CAGRO8	0,601
CAGRO9	0,540

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A seguir, são apresentados no Quadro 23 os resultados encontrados na matriz anti-imagem da covariância e da correlação, após a retirada das variáveis CAGRO1, CAGRO3, CAGRO4 e CAGRO10, as demais variáveis comportaram-se como sendo admiráveis, pelos critérios descritos por Hair *et al.* (2009).

**QUADRO 23 - Matriz Anti-Imagem**

	Variáveis	CAGRO2	CAGRO5	CAGRO6	CAGRO7	CAGRO8	CAGRO9
Anti-image Covariance	CAGRO2	,555	-,089	-,127	,004	-,116	-,048
	CAGRO5	-,089	,557	-,174	,013	-,036	-,052
	CAGRO6	-,127	-,174	,361	-,157	,011	-,048
	CAGRO7	,004	,013	-,157	,398	-,175	-,102
	CAGRO8	-,116	-,036	,011	-,175	,509	-,100
	CAGRO9	-,048	-,052	-,048	-,102	-,100	,605
Anti-image Correlation	CAGRO2	,894 <sup>a</sup>	-,161	-,283	,008	-,218	-,083
	CAGRO5	-,161	,870 <sup>a</sup>	-,387	,027	-,068	-,090
	CAGRO6	-,283	-,387	,814 <sup>a</sup>	-,414	,026	-,102
	CAGRO7	,008	,027	-,414	,821 <sup>a</sup>	-,390	-,208
	CAGRO8	-,218	-,068	,026	-,390	,857 <sup>a</sup>	-,181
	CAGRO9	-,083	-,090	-,102	-,208	-,181	,925 <sup>a</sup>
a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)							

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para Hair *et al.* (2009) a medida de confiabilidade do alfa de Cronbach deve possuir valor igual ou superior a 0,700. É possível observar no Quadro 24 que os resultados do teste do alfa de Cronbach atingiram o valor mínimo esperado.



**QUADRO 24** – Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach baseado em itens padronizados	No. de itens
0,872	0,874	6

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

O teste de esfericidade de Bartlett é apresentado no Quadro 25. O resultado demonstra uma significância de 0,000, conforme os critérios sugeridos por Hair *et al.* (2009), sendo inferior à medida de 0,05.

**QUADRO 25** – Teste de Bartlett

Teste de esfericidade de Bartlett	
Qui-quadrado aproximado	264,199
Sig.	0,000
GL	15

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

No Quadro 26 são apresentados os resultados da análise da correlação inter-itens. Todos os resultados são superiores a 0,300, conforme valor descrito por Hair *et al.* (2009).

**QUADRO 26** – Correlação inter-itens

Variáveis	CAGRO2	CAGRO5	CAGRO6	CAGRO7	CAGRO8	CAGRO9
CAGRO2	1,000	,513	,609	,500	,517	,446
CAGRO5	,513	1,000	,640	,473	,432	,430
CAGRO6	,609	,640	1,000	,686	,527	,525
CAGRO7	,500	,473	,686	1,000	,648	,563
CAGRO8	,517	,432	,527	,648	1,000	,519
CAGRO9	,446	,430	,525	,563	,519	1,000

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Para a correlação item-total Hair *et al.* (2009) colocam como regras práticas que estas medidas, para serem consideradas como adequadas, devem ser

superiores a 0,500. Sendo assim, é possível observar no Quadro 27 que o menor valor encontrado na escala proposta foi de 0,618 (CAGRO9). Portanto, estes valores encontram-se acima dos valores mínimos esperados.

**QUADRO 27 – Correlação item-total**

<b>Variáveis</b>	<b>Correção Correlação Item-Total</b>	<b>Alpha de Cronbach se item excluído</b>
CAGRO2	0,648	0,854
CAGRO5	0,620	0,859
CAGRO6	0,768	0,833
CAGRO7	0,734	0,839
CAGRO8	0,664	0,851
CAGRO9	0,618	0,861

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Por fim, no Quadro 28 são apresentados os resultados da carga fatorial identificada para cada uma das variáveis. Conforme explica Hair *et al.* (2009) para amostras de até 100 respondentes, o valor mínimo esperado deve ser pelo menos 0,550. Todas as cargas fatoriais ficaram acima do valor preconizado na literatura, indicando que os resultados em todos os indicadores do construto são aceitáveis.

**QUADRO 28 – Carga fatorial**

<b>Variáveis</b>	<b>Carga fatorial</b>
CAGRO2	0,761
CAGRO5	0,738
CAGRO6	0,856
CAGRO7	0,831
CAGRO8	0,775
CAGRO9	0,735

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Diante deste cenário, através do conjunto de indicadores analisados, pode-se observar que a escala para mensuração proposta para o construto capacidades do agronegócio apresentou ajuste adequado durante o processo de avaliação estatística. Sendo assim, levando em consideração que os resultados encontrados estão acima do que preconiza a literatura especializada (HAIR *et al.*, 2009), pode-se concluir que o construto investigado nesta pesquisa é adequado para se avaliar capacidades do agronegócio. No Quadro 29 é apresentado os indicadores validados.

**QUADRO 29** – Indicadores validados para o construto capacidades do agronegócio

Variáveis	Fator
CAGRO2	Realizamos nosso orçamento financeiro e avaliações de desempenho
CAGRO5	Possuímos conhecimento prático das situações através das experiências anteriores e conhecimentos adquiridos na formação profissional
CAGRO6	Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação a servir as necessidades dos clientes
CAGRO7	Buscamos a liderança no mercado, as melhores fontes de matéria-prima, canais de distribuição e crédito
CAGRO8	Buscamos a adaptação rápida e eficaz de nossos serviços conforme as inovações que surgem no mercado sejam elas novos meios de comercialização de produtos, novas alternativas de comunicação com nosso setor, novas formas de realização de negócios
CAGRO9	Nossa equipe possui formações distintas que combinadas se complementam e possibilitam atingir o objetivo proposto

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com a análise fatorial exploratória realizada, na sequência será apresentada a análise de normalidade dos construtos estudados nesta pesquisa, para o construto capacidades do agronegócio, utilizou-se apenas os indicadores validados que foram selecionados na etapa precedente.

#### 4.5 Análise das relações entre construtos

A verificação da normalidade dos dados foi realizada através do teste de Kolmogorov-Smirnov no software SPSS versão 18.0. No Quadro 30 são apresentados os resultados do teste de normalidade.

**QUADRO 30** – Teste de normalidade de Kolmogorov – Smirnov

	Kolmogorov-Smirnov			
	Estatística	GL	Sig.	H0
Orientação Empreendedora	,067	97	0,200*	✓
Capacidade Gerencial	,098	97	0,023	✗
Capacidade do Agronegócio	,061	97	0,200*	✓
Incerteza Ambiental	,067	97	0,200*	✓
Munificência Ambiental	,088	97	0,061	✓
Desempenho	,067	97	0,200*	✓
a. Lilliefors Significance Correction				
*. This is a lower bound of the true significance.				

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com base no teste de Kolmogorov-Smirnov observa-se que 5 construtos levam a confirmação da hipótese nula, considerando, portanto, que os dados pertencem a uma distribuição normal, pois são maiores que ( $p > 0,05$ ), para um nível de significância de ( $\alpha = 5\%$ ), exceto o construto Capacidade Gerencial, onde rejeitou-se a hipótese nula, concluindo que os dados não provém de uma distribuição normal ( $p = 0,023 < 0,05$ ).

Em seguida, optou-se pela realização da correlação de Spearman para investigar a existência de correlação entre orientação empreendedora, capacidade gerencial, capacidade do agronegócio e desempenho, utilizando-se o programa SPSS versão 18.0. No Quadro 31 é possível observar os resultados obtidos no teste de Spearman's ( $\rho$ ).

**QUADRO 31** – Matriz de correlação de Spearman's

Spearman's rho				
		Capacidade Gerencial	Capacidade do Agronegócio	Desempenho
Orientação Empreendedora	Coeficiente de correlação	0,586**	0,690**	0,500**
	Sig. (2-tailed)			
	N	97	97	97
Desempenho	Coeficiente de correlação	0,570**	0,641**	-
	Sig. (2-tailed)			
	N	97	97	97
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).				

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Podemos verificar no Quadro 31 as correlações entre os construtos avaliados, os quatro construtos apresentam coeficientes rho de correlações positivas com resultados significantes ao nível de 0,01. A correlação mais forte ocorre entre Orientação Empreendedora e Capacidade do Agronegócio com 0,690; seguida por Capacidade do Agronegócio e Desempenho com 0,641; Capacidade Gerencial e Orientação Empreendedora com 0,586; Capacidade Gerencial e Desempenho com 0,570 e por fim, Orientação Empreendedora e Desempenho com 0,500.

A seguir, foi realizado o teste de Kruskal-Wallis para identificar se há diferenças estatísticas que demonstrem que a percepção da incerteza e munificência ambiental oscila proporcionalmente o desempenho organizacional. Os resultados para o grupo (Incerteza Ambiental) são apresentados no Quadro 32.

**QUADRO 32** – Teste de Kruskal-Wallis - desempenho e incerteza ambiental

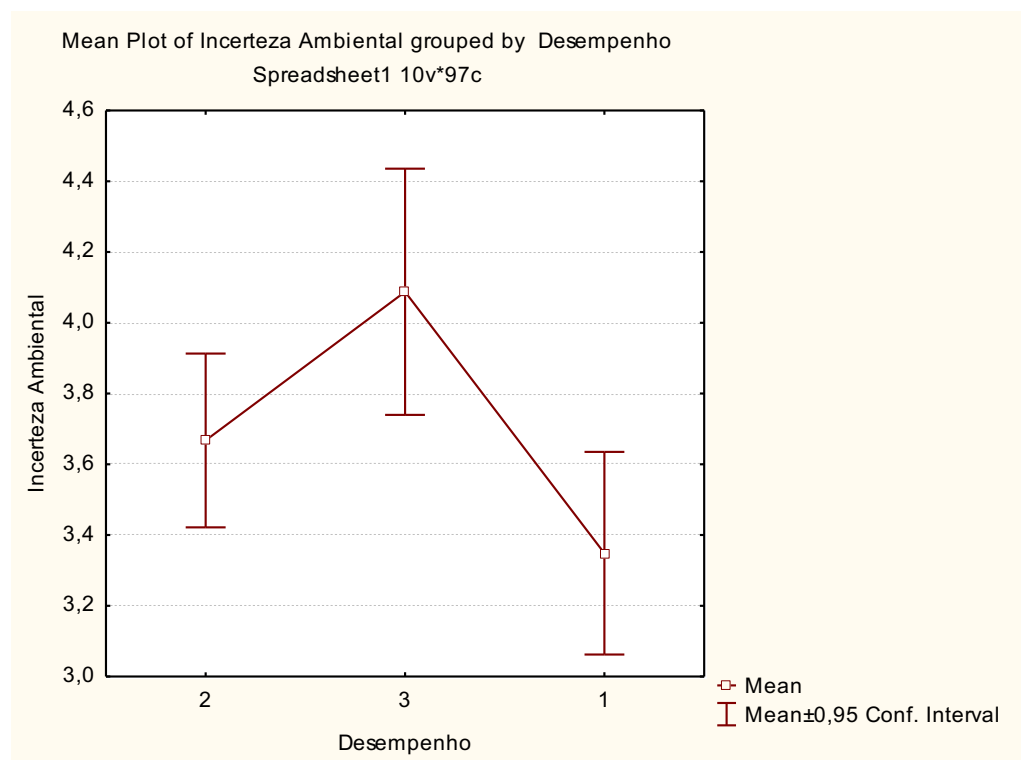
Incerteza Ambiental	Desempenho	N	Média das ordens	Qui-quadrado	GL	p
	Baixo	35	38,39			
	Médio	46	50,77			

	Alto	16	67,13			
	Total	97				

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se que  $p = 0,003$ , logo menor que  $(\alpha=0,005)$ , portanto rejeita-se  $H_0$  e conclui-se que há diferença entre as distribuições de desempenho. Pode-se verificar o resultado também no Gráfico 1.

**GRÁFICO 1 – Relação desempenho e incerteza ambiental**



Fonte: Dados da Pesquisa (2016)

É possível observar no Gráfico 1 que a percepção da incerteza ambiental pelo gestor oscila proporcionalmente os níveis de desempenho. Quanto maior for a percepção de incerteza no ambiente maior será o desempenho, fato que demonstra a compreensão dos gestores sobre o ambiente que envolve o negócio.

A incerteza ambiental reflete atualmente um dos principais desafios vivenciados pelos gestores no momento das suas tomadas de decisões. Logo, as organizações que conseguem adquirir um bom nível de conhecimento do ambiente em que estão inseridas (percepção das incertezas) podem tomar decisões proativas

e influenciar na evolução do sistema (SABHERWAL; HIRSCHHEIN; GOLES, 2001; JANSEN; ROTONDARO; JANSEN, 2005). Para Bourgeois (1985) a forma como o gestor percebe o ambiente e suas modificações têm impacto diretamente no desempenho econômico da organização.

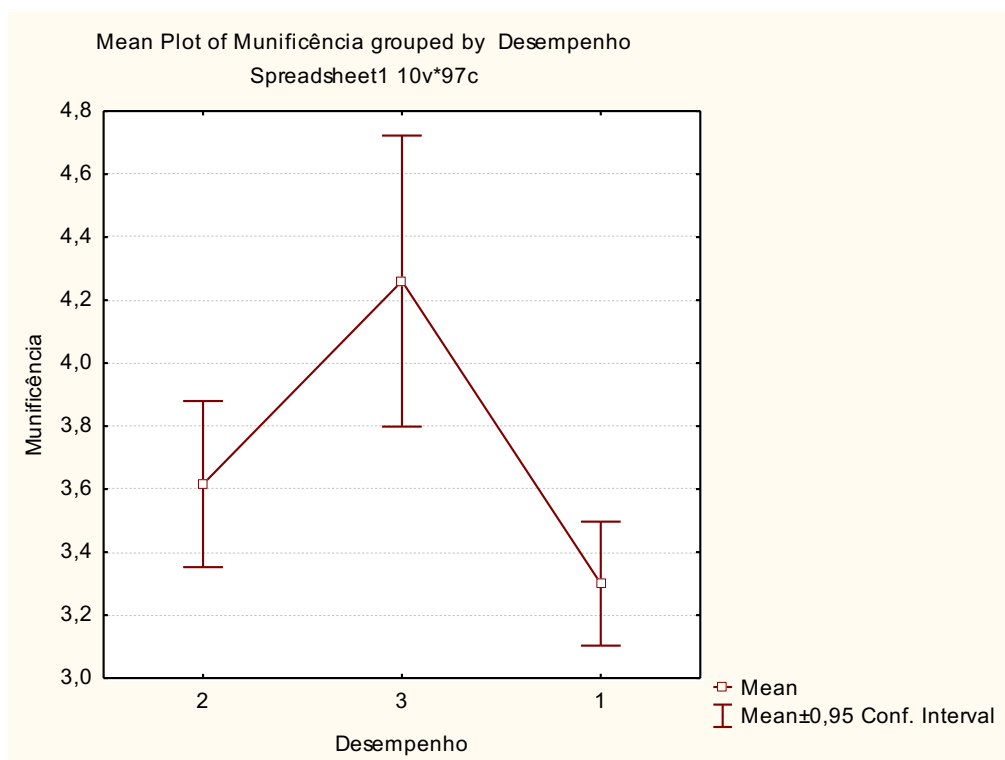
Por fim, apresenta-se no Quadro 33 o resultado encontrado da relação desempenho e munificência ambiental.

**QUADRO 33** – Teste de Kruskal-Wallis - desempenho e munificência ambiental

Munificência Ambiental	Desempenho	N	Média das ordens	Qui-quadrado	GL	p
	Baixo	35	37,13	13,645	2	0,001
	Médio	46	51,58			
	Alto	16	67,56			
	Total	97				

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se que  $p = 0,001$ , portanto menor que  $\alpha$  ( $\alpha=0,005$ ), então aceita-se a hipótese alternativa e rejeita-se  $H_0$ , conclui-se que há diferença entre as distribuições de desempenho. Observa-se também no Gráfico 2 os resultados.

**GRÁFICO 2 – Relação desempenho e munificência ambiental**

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Em relação à percepção da munificência ambiental, observa-se no Gráfico 2 que os gestores que percebem as oportunidades em torno do negócio tendem a oscilar proporcionalmente seus níveis de desempenho, ou seja, as organizações que identificam novos nichos de mercado e que se apropriam de um ambiente favorável tendem obter desempenho mais elevado. Conforme Barreto Neto (2010) a carne ovina deixou de ser um produto apreciado somente em regiões onde há produção, passando a conquistar novos mercados nos centros urbanos, principalmente na região sudeste ocasionando assim, um ambiente propício para a exploração de novas oportunidades que devem ser melhor compreendidas para que a atividade possa atingir todo seu potencial.

#### 4.6 Análise dos testes de hipóteses

No intuito de proporcionar uma melhor visualização das relações testadas na sequência, no Quadro 34, são apresentadas as hipóteses, os coeficientes, o nível de significância e o resultado.



**QUADRO 34** – Resumo do teste de hipótese

HIPÓTESE	RELACIONAMENTO	COEFICIENTE	p	TESTE	RESULTADO
H1	OE => DES	0,500	0,000	Spearman's	SUPOORTADA
H2	OE => CGE	0,586	0,000	Spearman's	SUPOORTADA
H3	OE => CAGR	0,690	0,000	Spearman's	SUPOORTADA
H4	CGE => DES	0,570	0,000	Spearman's	SUPOORTADA
H5	CAGR => DES	0,641	0,000	Spearman's	SUPOORTADA
H6	DES => INC	-	0,003	Kruskal-Wallis	SUPOORTADA
H7	DES => MUN	-	0,001	Kruskal-Wallis	SUPOORTADA

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

A primeira hipótese deste estudo 'H1' previa o relacionamento entre a orientação empreendedora com o desempenho.

**H1:** A orientação empreendedora está relacionada com o desempenho. A hipótese 1 foi confirmada, sugerindo que existe uma relação positiva com o desempenho indicando um coeficiente rho de 0,500, e apresentando significância a  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ).

Conforme H1 é possível perceber a importância das práticas empreendedoras na ovinocultura. Essa afirmação está de acordo com os estudos de Covin e Slevin (1991); Zahra (1993) e Lumpkin e Dess (1996) conforme os autores a orientação empreendedora exerce grande influência sobre o desempenho das firmas, auxiliando no desenvolvimento de vantagens competitivas e permitindo que diferentes oportunidades de negócios sejam exploradas com sucesso de forma intencional.

Em complemento, Wiklund e Shepherd (2005) relatam que a orientação empreendedora contribui para o desempenho das organizações de forma positiva, indicando que pode prover o desenvolvimento de novas habilidades e superar dificuldades de ambientes pouco dinâmicos.

Semelhantemente Martens, Freitas e Andres (2011) apontam em seu estudo que a intensidade da postura da orientação empreendedora em uma organização, destaca-se pelo fato de estar positivamente associado ao crescimento, ou seja, de

possuir impacto positivo nas medidas de desempenho, e de prover a organização com desenvoltura para descobrir novas oportunidades, possibilitando a diferenciação e a criação da vantagem competitiva. Ademais, Jabeen e Mahmood (2014) explicam que as organizações que adotam uma orientação empreendedora conseguem frequentemente inovar e assumir riscos em suas estratégias, e por decorrência, podem levar a um desempenho superior.

**H2:** Existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade dinâmica gerencial. Esta hipótese foi confirmada, demonstrando um coeficiente rho de 0,586, e apresentando significância a  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ).

**H3:** Existe relação entre a orientação empreendedora e a capacidade dinâmica do agronegócio. Esta hipótese foi confirmada, demonstrando um coeficiente rho de 0,690, e com uma significância a  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ).

De acordo com os achados das hipóteses H2 e H3, é possível perceber a influência da orientação empreendedora nas capacidades dinâmicas gerencial e do agronegócio das cabanhas de ovinos. Nos estudos de Covin e Slevin (1991) os autores afirmam que as organizações com postura empreendedora são aquelas que apresentam um comportamento padrão constantemente envolvendo todos os níveis organizacionais e refletindo uma filosofia estratégica global em efetivas práticas gerenciais.

Em complemento, García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Canales (2013) afirmam que empresas que despendem esforços em prol da orientação empreendedora podem possuir também capacidades adicionais para dar continuidade na sua vantagem competitiva.

Não obstante, Bouncken *et al.* (2014) relata que pesquisas sobre capacidades dinâmicas tem revelado que as orientações de uma organização contribuem para a adaptação as mudanças do ambiente. Os autores apontam que a orientação empreendedora das empresas influencia diretamente no nível de inovação do produto, por serem proativas, ou seja, propensas para o avanço de ideias inovadoras e aptas a assumirem determinados riscos.

**H4:** Existe relação entre a capacidade dinâmica gerencial e desempenho. No que tange a quarta hipótese é possível afirmar que houve relação positiva entre os dois construtos, apontando um coeficiente rho de 0,570, e apresentando significância a  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ).

**H5:** Existe relação entre a capacidade dinâmica do agronegócio e desempenho. Na hipótese cinco também é possível afirmar que existe relação positiva entre os dois construtos, apontando um coeficiente rho de 0,641, e apresentando significância a  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,000 < \alpha = 0,05$ ).

Estes achados são suportados por outros apontamentos científicos, a exemplo de Wang e Ang (2004) que ao testar a relação entre capacidades e desempenho, identificaram que as organizações com maiores capacidades crescem de maneira mais rápida e possuem níveis de negócios mais elevados. Em consonância aos estudos de Wang e Ang (2004), os autores Hung, Chung e Lien (2007), destacam que a capacidade dinâmica organizacional é uma mediadora para o processo de alinhamento organizacional com o desempenho.

Nos estudos de Nag, Hambrick, e Chen (2007) foram apontados que a estratégia compreende iniciativas deliberadas e emergentes adotadas pela gestão, abrangendo a utilização de seus recursos e capacidades, para melhorar o desempenho das empresas. Dessa forma, as capacidades dinâmicas gerenciais são fontes de recursos que se exploradas de maneira correta podem auxiliar as organizações a alcançarem um desempenho superior em relação aos concorrentes (SILVEIRA-MARTINS; TAVARES, 2014).

**H6:** O desempenho organizacional oscila proporcionalmente a percepção da incerteza ambiental. Esta hipótese foi confirmada, demonstrando uma significância à  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,003 < \alpha = 0,05$ ), através do teste de Kruskal-Wallis.

Quanto à hipótese (H6) é possível observar que os níveis de percepção da incerteza ambiental afetam o desempenho organizacional. Este resultado está em consonância com os estudos de Kourteli (2005) onde relata que o desempenho é o objetivo principal de uma organização e que sua estrutura e tomada de decisões é influenciada pela complexidade e volatilidade ambiental, assim, quanto mais

complexo for o ambiente, maior será o nível de incerteza ambiental. Na mesma linha de pensamento, Silveira-Martins e Tavares (2014) apontam que as constantes incertezas ambientais possuem impacto no desempenho organizacional cabendo ao gestor administrar de forma exitosa a interpretação deste ambiente.

Para Burgess e Steenkamp (2006) o cenário brasileiro é marcado por turbulências e diversidades, fruto das rápidas transformações sociais, políticas e econômicas, tal panorama é propício para o avanço no conhecimento sobre o ambiente organizacional, visto que, por suas características ímpares, pode demonstrar a influência da incerteza ambiental no desempenho organizacional.

Em complemento Daneluz e Silveira-Martins (2016) relatam que o segmento do agronegócio brasileiro possui peculiaridades aos demais, como por exemplo: localização rural com difícil acesso, estrutura baseada no trabalho familiar, mão de obra com qualificação empírica, necessidade de longo tempo para formação profissional acarretando o êxodo rural; este cenário contribui para que os gestores das organizações enfrentem desafios maiores quando as incertezas ambientais são analisadas.

Barros (2010) pondera sobre as incertezas que permeiam o mercado de produtos ovinos, dentre os quais destacam-se o abate clandestino, a falta de regularidade de oferta destes produtos, o hábito alimentar brasileiro e o baixo poder aquisitivo da população, este último ganha destaque devido ao alto preço alcançado pela carne e pelo leite destes animais.

**H7:** O desempenho organizacional oscila proporcionalmente a percepção da munificência ambiental. Esta hipótese foi confirmada, demonstrando uma significância a  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,001 < \alpha = 0,05$ ), através do teste de Kruskal-Wallis.

Conforme (H7) os níveis de percepção dos gestores sobre a munificência ambiental afetam o desempenho organizacional. Estes achados estão em harmonia com os estudos de Kummel e Verdinelli (2014) para os autores a percepção do desempenho está alinhada com a percepção da munificência ambiental quando existem correlações significantes entre elas, assim, quando a percepção da munificência aumenta também o faz a percepção do desempenho e vice-versa, se uma diminui a outra tem o mesmo comportamento.

A munificência ambiental contribui para o aumento do desempenho organizacional em termos de sobrevivência, crescimento e rentabilidade. Dessa forma, a disponibilidade de recursos no ambiente, não apenas aponta oportunidades de crescimento, mas também tornam as empresas menos vulneráveis a perturbações externas. Logo, empresas que usufruem de um ambiente munificente possuem mais opções estratégicas que as empresas que se encontram em um ambiente com restrições de recursos (RANDOLPH; DESS, 1984; ROSENBUSCH; BAUSCH; GALANDER, 2007; FILHO, 2011).

Santos (2013) aponta que o segmento da ovinocultura pode ganhar posição de destaque no agronegócio brasileiro, pelo simples fato da população consumir mais carne de cordeiro. O autor relata que é cada vez mais comum encontrar famílias apreciando cortes nobres em restaurantes, porém a produção nacional ainda é insuficiente para tamanha demanda. Assim conclui, que se de um lado a produção é escassa, por outro, o ambiente é favorável para investir em uma atividade de rápido retorno financeiro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa buscou contribuir para área de estratégia no segmento da ovinocultura ao estudar as relações existentes entre os construtos teóricos da orientação empreendedora, capacidade gerencial, capacidade do agronegócio, incerteza ambiental, munificência ambiental e desempenho.

A proposição de uma nova escala para o construto relacionado às capacidades dinâmicas do agronegócio pode ser legitimada como um avanço deste estudo, especialmente por apresentar uma escala adaptada para a mensuração da percepção do gestor quanto aos prismas elencados pela teoria como elementos do construto. Para sua validação utilizou-se da técnica de análise fatorial exploratória.

Analizando o mercado, a atividade da ovinocultura é hoje uma cadeia produtiva com grande potencial de expansão e surge como alternativa para integração com diferentes tipos de cultura. As características dos animais como o pequeno porte, a docilidade e a fácil adaptação, favorecem a consorciação. Logo, a ovinocultura revela a existência de oportunidades para produtores que desejam intensificar e racionalizar o uso da terra, com intuito de gerar valor e renda adicional.

Os produtores rurais que possuem uma visão sistêmica da ovinocultura e que tratam a atividade como sendo um negócio, superam constantes desafios, devido ao fato das incertezas que permeiam este setor. Dessa maneira, os gestores com perfil empreendedor são propensos a assumirem maiores riscos, terem proatividade e apoiarem novas ideias ou processos criativos que resultem a novos produtos ou serviços. Este comportamento aliado às capacidades adicionais (dinâmicas) pode contribuir para o crescimento organizacional, dado que gerenciamento eficaz das potencialidades internas da propriedade resulta em práticas estratégicas eficientes impactando positivamente o desempenho.

Assim, a posse de capacidades dinâmicas permite que os produtores consigam desenvolver vantagens competitivas e também manterem-se no mercado cada vez mais dinâmico, através da rápida adaptação às exigências do setor. Os resultados do estudo confirmaram a relação positiva entre as capacidades dinâmicas (gerencial e do agronegócio) com a orientação empreendedora, revelando que as capacidades dinâmicas podem auxiliar na definição de uma estratégia única, por meio da combinação de recursos, rotinas e experiências vividas, sendo difícil de ser copiada pelos concorrentes.

A realidade da ovinocultura brasileira aponta para um cenário que envolve muitas incertezas, porém também existem diversas oportunidades a serem exploradas e um amplo mercado consumidor a ser conquistado. Dessa forma, é necessário que os ovinocultores interessados em consolidar este setor busquem qualificação e apoio nos órgãos de fomento. As constantes mudanças no ambiente de negócios exigem que o produtor rural tenha capacidade para suportar as pressões advindas do mercado consumidor, cada vez mais exigente em critérios como qualidade, preço e sabor. Além disso, é preciso conhecer as tendências, oportunidades e desafios do segmento no qual se atua como fator determinante para manutenção de sua competitividade.

Os resultados encontrados nesta pesquisa revelam que a percepção do produtor rural sobre o ambiente oscila os níveis de desempenho. Assim, produtores com uma visão mais aguçada do negócio compreendem melhor o contexto em que estão inseridos. Logo, criam propositalmente novas oportunidades que podem gerar vantagens competitivas e ajudar a melhorar os níveis de rentabilidade. Além de conseguirem superar desafios que possam vir a surgir devido às incertezas do segmento.

Sob o prisma do desenvolvimento territorial, a ovinocultura é uma atividade bastante atrativa para geração de renda, manutenção e melhoria da qualidade de vida de produtores familiares. A diversificação dos produtos de origem ovina deve ser explorada pelos produtores que almejam ampliar seus horizontes mercadológicos, uma vez que este segmento possui alto potencial gastronômico e também oferece a possibilidade da confecção e comercialização de artefatos artesanais que associada ao turismo faz desta uma importante atividade socioeconômica para o país.

Não obstante, a sustentabilidade da ovinocultura depende de ações voltadas para coordenação sistêmica de todos os elos da cadeia. Para tal, é necessário que os produtores realizem ações em conjunto para que haja um maior fluxo de informações e consequentemente consigam delinear estratégias adequadas para a consolidação do setor. Sendo possível construir capacidades que possam garantir, por exemplo, a organização da oferta de animais para atender a demanda o ano inteiro.

Esta pesquisa contribui com apontamentos importantes sobre o relacionamento da orientação empreendedora, capacidades, ambiente e

desempenho. Assim, os produtores que desejarem rever suas estratégias, orientações e capacidades poderão encontrar na literatura o entendimento da realidade com um embasamento teórico consolidado. A aplicação correta das ações pode contribuir para o desenvolvimento de vantagens competitivas e auxiliar a obter um desempenho superior em mercados dinâmicos.

## **5.1 Limitações**

Alguns aspectos limitaram o campo de análise da presente pesquisa, dentre essas condições destacam-se o fato de que apesar dos resultados estarem dentro do objetivo proposto e retratarem a amostra pesquisada, tais achados não podem ser generalizados para todo segmento da ovinocultura, uma vez que a amostra não representa todo universo de pesquisa.

Outro item que merece atenção na interpretação dos resultados é a pessoalidade das respostas, sendo apenas um respondente por organização, o que poderá representar uma percepção única e pessoal. Mais uma limitante deve-se ao fato do questionário ser extenso, impossibilitando alguns produtores de responderem a pesquisa, devido ao tempo necessário para conclusão da mesma.

A última limitante está ligada ao período de aplicação dos questionários, pois os meses de outubro, novembro e dezembro são épocas que demandam bastante dedicação dos ovinocultores no manejo de seus animais. Este período é onde acontece a retirada da lã, logo após o inverno e também são meses que precedem as feiras de verão que normalmente iniciam em dezembro. Assim, o contato com os produtores tornou-se uma tarefa que exigiu bastante paciência, visto que as atividades do setor estavam em pleno andamento.

## **5.2 Recomendações**

Quanto às recomendações para novos estudos, seria interessante a ampliação da amostra e sua aplicação em outros países que também possuam uma cadeia produtiva da ovinocultura, como por exemplo, Uruguai e Argentina, comparando com os achados identificados neste estudo.

Tendo em vista que a pesquisa foi aplicada no setor da ovinocultura, recomenda-se a replicação do questionário em organizações de setores distintos do



agronegócio, buscando contrastar as características e visões relacionadas aos processos de gestão.

Como este estudo trabalhou o relacionamento das dimensões ambientais com o desempenho de forma individual, torna-se oportuno pesquisar também o efeito moderador do ambiente sobre a relação das capacidades dinâmicas em associação com a orientação empreendedora e desempenho.

Outra questão importante esta relacionada ao desenvolvimento de pesquisas onde sejam analisados outros construtos no setor da ovinocultura, como por exemplo, o impacto da capacidade mercadológica no desempenho, visto que esta capacidade pode ser entendida como o conhecimento sobre concorrência e sobre os clientes, programação mercadológica efetiva e habilidades sobre segmentação de mercados.

Por fim, é sugerido também a criação de grupos de pesquisa, com ênfase nas capacidades dinâmicas do agronegócio, tornando possível a ampliação do conhecimento existente sobre o tema em áreas distintas deste setor, bem como a consolidação da literatura existente relacionada ao tema das capacidades dinâmicas.

## REFERÊNCIAS

- ADNER, R.; HELFAT, C. E. Corporate effects and dynamic managerial capabilities, **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 1011-1025, 2003.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. Dynamic capabilities: what they need to be dynamic? [Working Paper, 10 (E)] **St. Petersburg State University**, São Petersburgo, 2006.
- ARANHA, F.; ZAMBALDI, F. **Análise Fatorial em Administração**. São Paulo: CENGAGE Learning, 2008.
- ARAÚJO, P. F. C.; BARROS, A. M.; ALMEIDA A. A turbulência e indefinição no financiamento à agricultura. In: **Agricultura, economia e sociedade**. Lisboa: IFADAP, 2001.
- ATUAHENE-GIMA, K.; KO, A. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 54–74, 2001.
- AVILA, M. L.; AVILA, S. S. A. de; FERREIRA, J.C. Administração rural: elementos de estudo na fazenda Córrego da Liberdade no município de Ipiranga de Goiás. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. v.1, N. 2, 2002.
- BARDIN, L. **Análise do conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70 Brasil, 2011.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARROS, E. E. L. Portal Dia de Campo. **Gestão em Criatórios de Caprinos e Ovinos 2010**. Disponível em: <<http://www.diadecampo.com.br>>
- BASILE, A. Entrepreneurial orientation in smes: risk-taking to entering international markets. **Far East Journal of Psychology and Business**, v. 7, n. 2, p. 1-17, 2012.
- BELIK, W. **Um estudo sobre o financiamento da política agroindustrial no Brasil**. Campinas:IE/UNICAMP, 1994.
- BOEHLJE, M. Structural changes in the agricultural industries: how do we measure, analyze and understand them? **American Journal of Agricultural Economics**, v. 81, n. 5, p. 1028-1041, 1999.
- BOFILL, F. J. **A Raça Ovina Ideal no Rio Grande do Sul**. Volume 1.Grafic-Ofifset Indústria Gráfica Ltda. p 210, Porto Alegre, 1991.
- BONELLI, R. **A note on foreign direct investment (FDI) and industrial competitiveness in Brazil**. Rio de Janeiro: Ipea, 1998.
- BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média

empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 2010.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BOUCHARD, V. Corporate entrepreneurship: lessons from the field, blind spots and beyond. **European Entrepreneurial Learning: Cahiers de Recherche**, [S.l.], n. 2002/08, 2002.

BOUNCKEN, R. B. ; PLÜSCHKE, B. D.; PESCH, R.; FRAUS, S. Entrepreneurial orientation in vertical alliances joint product innovation and learning from allies. **Review of Managerial Science**. 2014.

BOURGEOIS III, L. J. Strategic goals, perceived uncertainty, and economic performance in volatile environments. **Academy of Management Journal**, v. 28, n. 3, p. 548-573, 1985.

BROWN, T. A. **Confirmatory factor analysis for applied research**. New York: Guilford, 2006.

BRUNI, A.L. (2012). **SPSS Guia Prático Para Pesquisadores**. São Paulo: Atlas.

BUSS D. M. Selection, evocation, and manipulation. **Journal of Personality & Social Psychology**, v. 53, n. 6, p. 1214–1221, 1987.

BUCHKO, A. A. Conceptualization and measurement of environmental uncertainty: An assessment of the Miles and Snow perceived environmental uncertainty scale. **Academy of Management Journal**. v. 37, n. 2, p. 410-425, 1994.

BURGESS, S. M.; STEENKAMP, J. E. M. Marketing Renaissance: how research in emerging markets advances marketing science and practice. **International Journal of Research in Marketing**, v. 23, p. 337-356, 2006.

BYGDAS, A. L. Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments. **Proceedings of the EGOS Conference**, Bergen, Norway, 22, 2006.

CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.

CAMARGO, A. A. B. de; MEIRELLES, D. S. e. Capacidades Dinâmicas: o que são e como identificá-las? In: ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Enanpad, 2012.

KUMMEL, L. K; VERDINELLI, M. Comportamento estratégico, ambiente e desempenho em empresas que comercializam automóveis em Itajaí e Balneário Camboriú, SC. In: Congresso internacional de administração, Ponta Grossa. **Anais...** Paraná, Setembro, 2014.

CANCELLIER, E. L. L.; ALBERTON, A.; SILVA, A. B.; MARCON, R. O monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas empresas. **RIAE – Revista Ibero-americana de estratégia**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 28-51, 2009.

CARVALHO, C. E. **Relacionamento entre ambiente organizacional, capacidades, orientação estratégica e desempenho**: Um estudo no setor hoteleiro brasileiro. Biguaçu, 2011. Tese de doutorado, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

CARVALHO, A. D. C. The Cooperative Development and Strategy. **International Journal of Accounting and Financial Reporting**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 191- 202, 2012.

CARVALHO, F. M.; RAMOS, E. O.; LOPES, M. A. Análise comparativa dos custos de produção de duas propriedades leiteiras, no município de Unaí-MG, no período de 2003 e 2004. **Ciência e Agrotecnologia**, v. 33, n. 1, p. 705-711, 2009.

CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R. Proposição e teste de uma escala de dinamismo, complexidade e munificência ambiental. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 13, n. 4, 2014.

CARVALHO, D. M.; PRÉVOT, F.; MACHADO, J. A. D. O uso da teoria da visão baseada em recursos em propriedades rurais: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração**, v. 49, n. 3, p. 506–518, 2014.

CASTROGIOVANNI, G. J. Environmental munificence: a theoretical assessment. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 3, p. 542-565, 1991.

CHAKRAVARTHY, B. S. Flexible commitment: A key to strategic success. **Strategy e Leadership**. v. 24, n. 3, p. 14-20, 1996.

CHAPMAN, J. A. The work of managers in new organisational contexts. **The Journal of Management Development**. v. 20, n. 1, p. 55-68, 2001.

CHAUDHURI, K.; KUMBHAKAR, S. C.; SUNDARAM, L. Estimation of Firm Performance from a MIMIC Model. **European Journal of Operational Research. In Press**, v. 255, n. 1, p. 298-307, 2016.

CHEN, M. J.; HAMBRICK, D. C. Speed stealth and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 32, p. 453-482, 1995.

CHEN, R. S.; SUN, C. M.; HELMS, M. M.; JIH, W. J. Aligning information technology and business strategy with a dynamic capabilities perspective: A longitudinal study of a Taiwanese Semiconductor Company. **International Journal of Information Management**. v. 28, p. 366-378, 2008.

CHIRICO, F.; NORDQVIST, M. Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 5, p. 487-504, 2010.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v.15, p. 143-152, 1994.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Revan/UFRJ, 1994.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

COVIN, J. G.; COVIN, T. J. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 14, n. 4, p. 35-50, 1990.

COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, v. 16, n. 1, p. 7-25, 1991.

COVIN, J. G.; GREEN, K. M.; SLEVIN, D. P. Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation-Sales Growth Rate Relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.

COVIN, J. G.; WALES, W. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012.

COVIN, J. G.; MILLER, D. International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 11-44, 2014.

COVIN, J. G.; EGGERS, F.; KRAUS, S.; CHENG, C. F.; CHANG, M. L. Marketing-related resources and radical innovativeness in family and non-family firms: A configurational approach. **Journal of Business Research**. In Press, Disponível online: < <http://www.sciencedirect.com/science/journal/aip/01482963>>, acesso: 6 junho, 2016.

CRAIG, J. B.; POHJOLA, M.; KRAUS, S.; JENSEN, S. H. Exploring relationships among proactiveness, risk-taking and innovation output in family and non-family firms. **Creativity and Innovation Management**, v. 23, n. 2, p. 199-210, 2014.

CRESWELL, J.W. Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five approaches. 3rd Edition, Sage, Thousand Oaks, 2007.

DANELUZ, M. O.; SILVEIRA-MARTINS, E. Evitando o choro pelo leite derramado: um caso para ensino sobre incerteza ambiental. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, p. 229-251, 2016.

DAY, G. S. The Capabilities of Market-Driven Organization. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 37-52, 1994.

DECKER, S. R. F.; FERNANDES, D. A. C.; GOMES M. C. Gestão competitiva na produção de ovinos. **Revista Agropampa**, v. 1, n. 1, p. 113-122, 2016.

DESARBO, W. S.; BENEDETTO, C. A. D.; JEDIDI, K.; SONG, M. Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. **Management Science**, v. 52, n. 6, p. 909-924, 2006.

DESS, G. G.; BEARD, D. W. Dimensions of organizational task environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 52-73, 1984.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; McGEE, J. E. Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process: suggested research directions. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 23, n. 3, p. 85–102, 1999.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. **The Academy of Management Executive**, v. 19, n. 1, p. 147-156, 2005.

DIAS, M. F. P.; FENSTERSEIFER, J. E. Critérios competitivos de operações agroindustriais: um estudo de caso no setor arrozeiro. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 3, p. 1 – 28, 2005.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance. **Organization**, v. 29, n. 8, p. 1164-1185, 2008.

DOWNEY, H. K.; SLOCUM, J. W. Uncertainty: measures, research, and sources of variation. **The Academy of Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 562–578, 1975.

DRANONE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

DUNCAN, R. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 3, p. 313-327, 1972.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10, p. 1105-1121, 2000.

ESCOBAR, M. A. R.; LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A. Relação entre orientação empreendedora, capacidade de inovação e munificência ambiental em agências de viagens. **Turismo Visão e Ação**, v. 14, n. 2, p. 269–286, 2012.

ESCOBAR, M. A. R. **Relação das capacidades dinâmicas e orientação empreendedora com o desempenho em agências de viagens moderada pelo ambiente organizacional**. Tese (Doutorado em Administração e Turismo). Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2012.

FÁVERO, L. P.; BELFIORE, P.; SILVA, F. L.; CHAN, B. L. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FAOSTAT. Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação. **Estatísticas FAO**, 2015. Disponível em: <www.fao.org>.

FEITOZA, S.; CÂNDIDO, G. A. Estratégias competitivas e tipologia de rede interorganizacional adotadas pelas empresas hoteleiras da cidade de João Pessoa - PB. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Paraná: ENEGEP, 2007.

FILION, L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63-71, 1991.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2001.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLOYD, S.; WOOLDRIDGE, B. Middle management's strategic influence and organizational performance, **Journal of Management Studies**. v. 34, n. 3, p. 465-485, 1997.

FINNEY, S.; DISTEFANO, C. Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In: HANCOK, Gregory R.; MUELLER, Ralph O. **Structural Equation Modeling: A Second Course**. Charlotte, NC: Information Age Publishing, 2006.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

FREITAS, H.; MARTENS, C. D. P.; BOISSIN, J. P.; BEHR, A. Elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software. **R.Adm.** São Paulo, v. 47, n. 2, p.163-179, 2012.

FREEMAN, C. ; PEREZ, C. Structural crises of adjustment: business cycles and investment behaviour, in Dosi et al. eds. **Technical Change and Economic Theory**, London: Francis Pinter, p. 38-66, 1988.

GARCIA, A. E. G.; BIGNETTI, L. P. A mobilização de capacidades dinâmicas na lojas Renner. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**. v. 13, n. 1, 2014.

GARCÍA-VILLAYERDE, P. M.; RUIZ-ORTEGA, M.; CANALES, J. I. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: the influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**, v. 31, p. 263-277, 2013.

GARDELIN, J. P.; ROSSETTO, C. R.; VERDINELLI, M. A. A percepção da incerteza ambiental e do comportamento estratégico no processo de formulação de estratégias em pequenas empresas. *In: Encontro de Estudos em Estratégia*, 5, 2011, Porto Alegre. **Anais...** Rio Grande do Sul: ANPAD, 2011.

GAWLAK, A.; RATZKE, F. A. **Cooperativismo**: primeiras lições. 4. ed. Brasília: SESCOOP, 2010.

GIASSETTI, Paulo Oliva. **Ovinocultura é Destaque no Agronegócio Brasileiro**. 2013. Disponível em: <<http://www.noticiadapecuária.com.br/noticias/feicorte-2013>>.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. 1. Ed. Porto Alegre, Artmed, 2008.

GOLL, I.; RASHEED, A. A. The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. **Journal of Business Ethics**, v. 49, n. 1, p. 41-54, 2004.

GREEN, K. M.; COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. Exploring the relationship between strategic reactivity and entrepreneurial orientation: The role of structure-style fit. **Journal of Business Venturing**, v. 23, n. 3, p. 356-383, 2008.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

GUSE, J. C.; DÖRR, A. C.; ROSSATO, M. V. Ovinocultura na região central do estado do Rio Grande do Sul: um enfoque à gestão rural. **Perspectiva Econômica**, v. 9, n. 2, p. 131-145, 2013.

GUREL, E.; ALTINAY, L.; DANIELE, R. Tourism Students' Entrepreneurial Intentions, **Annals of Tourism Research**, v. 43, n. 3, 2010.

GUTH, W. D.; GINSBERG, A. Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 5-15, 1990.

HAIR, J. F. JR.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HANSEN-BAUER, J.; SNOW, C. Responding to hypercompetition: The structure and processes of a regional learning network organization. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 413-28, 1996.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concept and process**. London: Prentice Hall, 1996.

HELFAAT, C. E.; FINKELSTEIN, S.; MITCHELL, W.; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE, D.; WINTER, S. G. **Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations**. Malden, MA: Blackwell Publishing, 2007.



HITT, M. A.; NIXON, R.; HOSKISSON, R.; KOCHHAR, R. Corporate entrepreneurship and crossfunctional fertilization: Activation, process and disintegration of a new product design team. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 23, n. 3, p. 145-168, 1999.

HUBER, G. P.; O'CONNEL, M. J.; CUMMINGS, L. L. Perceived environmental uncertainty: effects of information and structure. **Academy of Management Journal**, v. 18, p. 725-740, 1975.

HUGHES, M.; MORGAN, R. E. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 5, p. 651-661, 2007.

HUNG, R. Y-Y.; CHUNG, T.; LIEN, B. Y-H. Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. **Total Quality Management**, v. 18, n. 9, p. 1023-1034, 2007.

JABEEN, R.; MAHMOOD, R. Effect of external environment on entrepreneurial orientation and business performance relationship. **Social and Basic Sciences Research Review**, v. 2, n. 9, p. 394-403, 2014.

JANSEN, L. K. C.; ROTONDARO, R. G.; JANSEN, J. U. (2005). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso do setor eletroeletrônico. **Revista Gestão e Produção**, v. 12, n. 3, p. 405-416, 2005.

JENSSEN, J. I.; NYBAKK, E. Inter-organizational innovation promoters in small, knowledgeintensive firms. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 3, p. 441-466, 2009.

JOGARATNAM, G.; TSE, E. C.; OLSEN, M. D. Strategic posture, environmental munificence, and performance: An empirical study of independent restaurants. **Journal of Hospitality e Tourism Research**. v. 23, n. 2, p. 118-121, 1999.

JORDAN, J. D.; MELOUK, S. H.; PERRY, M. B. Optimizing football game play calling. **Journal of Quantitative Analysis in Sports**, v. 5, n. 2, p. 1-34, 2009.

JORESKOG, K. G.; GOLDBERGER, A. S. Estimation of a model with multiple indicators and multiple causes of a single latent variable. **Journal of the American Statistical Association**, v. 70, p. 631-639, 1975.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**, Pierre-André Julien: Tradução Márcia Ferreira Salvador. – São Paulo: Saraiva, 2010.

KEH, H. T.; NGUYEN, T. T. M.; NG, H. P. The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. **Journal of Business Venturing**. v. 22, n. 4, p. 592-611, 2007.

KERIN, R.; VARADARAJAN, P.; PETERSON, R. First-mover advantage: a synthesis, conceptual framework and research prepositions. **Journal of Marketing**, v. 56, p. 33-52, 1992.

KHANDWALLA, P. N. Some top management styles, their context and performance. **Organization e Administrative Sciences**, v. 7, p. 21-51, 1977.

KING, R. P.; BOEHLJE, M.; COOK, M. L.; SONKA, S. T. Agribusiness economics and management. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 92, n. 2, p. 554-570, 2010.

KLINE, R. B. **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**. The Guilford Press, New York, 2011.

KNIGHT, F. H. R. **Uncertainty and profit**. Washington: Beardbooks, 2002.

KNIGHT, G. A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation, **Journal of Business Venturing**, v. 12, p. 213-25, 1997.

KOR, Y. Y.; MESKO, A. Dynamic managerial capabilities: configuration and orchestration of top executive's capabilities and the firm's dominant logic. **Strategic Management Journal**, v. 34, p. 233- 244, 2013.

KRAUS, S.; RIGTERING, C.; HUGHES, M.; HOSMAN, V. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. **Review of Managerial Science**, v. 6, n. 2, p. 161-182, 2012.

KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; WEAVER, K. M. Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: a multi-country analysis. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 26, n. 4, p. 71-94, 2002.

KRZAKIEWICZ, K.; SZYMON C. Organizational reputation risk management as a component of the dynamic capabilities management process. **Management**, v. 19, n. 1, p. 6-18, 2015.

KOURTELI, L. Scanning the business external environment for information: evidence from Greece. **Information Research**, v. 11, n. 1, 2005.

LANGEVIN, P.; MENDOZA, C. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 209-222, 2013.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment: managing differentiation and integration**. Boston, MA: Harvard University Press, 1967.

LAZZAROTTI, F.; SILVEIRA, A. L. T.; CARVALHO, C. E.; ROSSETTO, C. R.; SYCHOSKI, J. C. Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 6, p. 673-695, 2015.

LEE, S. M.; PETERSON, S. J. Culture, Entrepreneurial orientation, and global competitiveness. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 401-416, 2000.

LEONE, M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LOBLEY, M. Succession in the family farm business. **Journal of Farm Management**. v.13. n. 12, p. 839 – 851, 2010.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, p. 135-172, 1996.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing, Georgia**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 47–69, 2009.

LUO, Y. Capability exploitation and building in a foreign market: implications for multinational enterprises. **Organization Science**, v. 13, n. 1, p. 48-63, 2002.

LUO, Y. Determinants of local responsiveness: perspectives from foreign subsidiaries in an emerging market. **Journal of Management**, v. 27, p. 451-477, 2001.

MAANEN, J. V. Reclaiming qualitative methods for organization research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 520-526, 1979a.

MACMILLAN, I. C.; DAY, D. L. Corporate ventures into industrial markets: dynamics of aggressive entry. **Journal of Bussiness Venturing**, v. 2, p. 29-39, 1987.

MADSEN, E. L.; ALSOS, G. A.; BORCH, O. J.; LJUNGGREN, E.; BRASTAD, B. Developing entrepreneurial orientation: the role of dynamic capabilities and intangible resources. **Regional Frontiers of Entrepreneurial Research**. p. 94-105, 2007.

MAGALHÃES, K. A.; MARTINS, E.C.; SOUZA F. J. D.; BARBOSA, C. M. P.; GUIMARÃES, V. P. Panorama e perspectiva nacional da Ovinocultura e Caprinocultura. **EMBRAPA Caprinos e Ovinos**, 2016. Disponível em: [www.embrapa.br/documents/1355090/0/Panorama+Nacional+Caprinocultura+e+Ovinocultura/39160f17-81e8-495f-837b-4233aa63832e](http://www.embrapa.br/documents/1355090/0/Panorama+Nacional+Caprinocultura+e+Ovinocultura/39160f17-81e8-495f-837b-4233aa63832e). Acesso em: junho, 2016.

MAHONEY, J. T. The management of resources and the resource of management. **Journal of Business Research**. v. 33, n. 2, p. 91–101, 1995.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARION, J.C. **Contabilidade rural**. São Paulo, Atlas, p. 254, 2007.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. Gerenciando custos agropecuários. **Custos e agronegócios online** – v. 1, 2005. Disponível em: <[http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v1/Gerenciando\\_custos.pdf](http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v1/Gerenciando_custos.pdf)>. Acesso em: 10 jun 2016.

MARTENS, C. D. P. **Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando à orientação empreendedora em organizações de software**. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

MARTENS, C. D. P.; FREITAS, H. M. R.; ANDRES, R. Desenvolvimento de orientação empreendedora em empresas de software: proposições preliminares. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 69, n. 2, 2011.

MARTINS, M. F. M.; BATAGLIA, W. A Munificência Ambiental como Moderadora da Relação Diversificação-Desempenho. In: V encontro de Estudos em estratégia, 2011. Porto Alegre, **Anais...** Porto Alegre, 2011.

MARTINS, I.; RIALP, A. Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: A contingency approach. **Cuadernos de Gestión**, v. 13, n. 2, p. 67–88, 2013.

MARTINS, I. Network usage, entrepreneurial orientation and their effectiveness on SMEs growth. **The Journal of Entrepreneurship**. v. 25, n. 1, p.18–41, 2016.

McKELVIE, A.; DAVIDSSON, P. From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. **British Journal of Management**, v. 20, p. 63-80, 2009.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. B. Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las? **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, Ed. Esp., art. 3, pp. 41-64, 2014.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S. Compreendendo a orientação empreendedora de empresas de alta tecnologia. In E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Orgs.), **Empreendedorismo além do plano de negócios**, p. 162-178. São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, S. C. B.; JÚNIOR, F. G. P.; NETO, A. F. S.; LUBI, L. H. O. Orientação empreendedora e competências de marketing no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Organizações e Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 185–202, 2006.

MESSEGHEM, K. Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 2, p. 197-212, 2003.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure, and process**. Palo Alto, California: Stanford University Press, 1978.

MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The Relationship Between Environmental dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 2, p. 63–78, 2000.

MILLER, A.; DESS, G. Assessing Porter's (1980) model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 553-585, 1993.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Archetypes of strategy formulation. **Management Science**, v. 24, n. 9, p. 921-933, 1978.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H. Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-26, 1982.

MILLER, D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, D. Miller (1983) revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 873-894, 2011.

MILLIKEN, F. J. Three Types of Perceived Uncertainty about of Environment; State, Effect and Response Uncertainty. **The Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 133-143, 1987.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44–53, 1973.

MINTZBERG, H. Rounding out manager's job. **Sloan Management Review**. Fall, p. 14-26, 1994.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v. 14, n. 2, p. 224-247, 1979.

MORRIS, M. H.; LEWIS, P. S.; SEXTON, D. L. Reconceptualizing entrepreneurship: an input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, v. 59, n. 1, p. 21-31, 1994.

MORRIS, M.; KURATKO, D. F. **Corporate entrepreneurship**. Orlando: Harcourt College Publishers, 2002.

MUNIZ FILHO, L. **O efeito da munificência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú – SC**. 2011. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2011.

NAG, R.; HAMBRICK, D.; CHEN, M. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. **Strategic Management Journal**, 28(9), 935–955, 2007.

NAMAN J. L.; SLEVIN D, P. Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 2, p. 137–153, 1993.

NEELY, A.; HII, J. **Innovation and business performance**: a literature review. Government Office of the Eastern Region. Cambridge: University of Cambridge, 1998.

NETO, J. F. R.; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C.; RODRIGUES, W. O. P. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: Evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **Rev. Adm. Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 236-271, 2013.

NOGUEIRA, M. G. **Capacidade estratégica de resiliência e desempenho organizacional em confiabilidade e inovação**. 2012. 201f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2012.

OBERG, C.; GRUNDSTRÖM, C. Challenges and opportunities in innovative firms' network development. **International Journal of Innovation Management**, v. 13, n. 4, p. 593-613, 2009.

OLIVEIRA, F. Os sentidos do cooperativismo de trabalho: As cooperativas de mão-de-obra à luz da vivência dos trabalhadores. **Psicologia e Sociedade**, v. 19, n. 1, p. 75-83, 2007.

OMISAKIN, O. M.; NAKHID, C.; LITTRELL, R.; VERBITSKY, J. Entrepreneurial Orientation among Migrants and Small and Medium Enterprises. **Journal of Business Administration Research**. v. 5, n. 1, 2016.

PAIVA, F. G. de, JR.; FERNANDES, N. C. M; ALMEIDA, L. F. L. A competência de relacionamento contribuindo para o desenvolvimento de capital social da empresa de base tecnológica. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 1, p. 11-28, 2010.

PELHAM, A. M.; WILSON, D. T. A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 24, n. 1, p. 27-43, 1996.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**. New York: Harper e Row, 1978.

PRIEM, R. L.; LOVE, L. G.; SHAFFER, M. A. Executives' perceptions of uncertainty sources: a numerical taxonomy and underlying dimensions. **Journal of Management**, v. 28, n. 6, p. 725-746, 2002.

RAINERI, C.; STIVARI, T. S. S.; GAMEIRO, A. H.; O papel da informação na produção de ovinos de corte. **Revista de Educação Continuada em Medicina Veterinária e Zootecnia do CRMV-SP**. São Paulo: Conselho Regional de Medicina

Veterinária, v. 12, n. 1 (2014), p. 26 – 31, 2014.

RANDOLPH, W. A.; DESS, G. G. The congruence perspective of organization design: A conceptual model and multivariate research approach. **Academy of Management Review**, v. 9, p. 114-127, 1984.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 34, n. 5, p. 761-787, 2009.

RICHARD, O. C.; BARNETT, T.; DWYER, S.; CHADWICK K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. **The Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 255-266, 2004.

RICHARDSON, G. The Organization of Industry Re-visited. **DRUID Summer Conference** 2003, Copenhagen June, p. 12-14, 2003.

REICHELT, V. L. **Valor percebido do cliente: um estudo sobre o relacionamento entre as instituições de ensino superior e seus alunos**. 2007. 372f. Tese EAESP-FGV. São Paulo, 2007.

RODRIGUES C. F. de C.; IAPICHINI, J. E. C. B.; LISSERE A. M.; GERDES L. **Gestão e Sanidade**. Revista O berro nº107, 2007. Disponível em: <<http://www.revistaoberro.com.br>>

RODRÍGUEZ-GUTIÉRREZ, M. J.; MORENO, P.; TEJADA, P. Entrepreneurial orientation and performance of SMEs in the services industry, **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 2, p. 194-212, 2015.

ROSENBUSCH, N.; BAUSCH, A.; GALANDER, A. The impact of environmental characteristics on firm performance: a meta-analysis. **Academy of Management**, p. 1-6, 2007.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE-Eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 1-22, 2005.

RUAS, R. L. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SABHERWAL, R.; HIRSCHHEIM, R.; GOLES, T. The dynamics of alignment: Insights from a punctuated equilibrium model. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 179-197, 2001.

SAMPAIO, A. L. M.; AKAHOSHI, W. B.; LIMA, E. M. Evaluation of the application of the method of activity-based-costing (ABC) in agricultural production of grain: crops temporary. **Custos e agronegócio online**, v. 7, n. 3, p. 133-160, 2011.

SANTOS, A. C. M. Z.; ALVES, M. S. P. da C.; BITENCOURT, C. C. Dimensões da orientação empreendedora e o impacto no desempenho de empresas incubadas, **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 12, n. 3, p. 242-255, 2015.

SANTOS, D. R. **Ovinocultura é destaque no agronegócio brasileiro**. 2013. Disponível em: <<http://www.noticiadapecuária.com.br/noticias/Feicorte/2013>>.

SAWYERR, O. O. Environmental uncertainty and environmental scanning activities of Nigerian manufacturing executives: a comparative analysis. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 287-299, 1993.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper & Brothers, 1942.

SCOPEL, B. R.; COSTA, F. S. **Empreendedorismo na aquicultura**. Paraná: e-Tec Brasil, 2011.

SHARFMAN, M. P.; DEAN JR., J. W. Conceptualizing and measuring the organizational environment: a multidimensional approach. **Journal of Management**, v. 17, n. 4, p. 681-700, 1991.

SHENG, H. H. Modelos de financiamento baseados em relações pessoais: experiência de empreendedores chineses no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 741-761, 2008.

SHOU, Z.; YANG, L.; ZHANG, Q.; SU, C. Market munificence and inter-firm information sharing: The moderating effect of specific assets. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 2130- 2138, 2013.

SIEGEL, S.; CASTELLAN JÚNIOR, N. J. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4.ed, Florianópolis, 2005.

SILVEIRA, B. R.; SILVEIRA-MARTINS, E. Orientação empreendedora: uma análise bibliométrica em periódicos nacionais e internacionais. **R. Adm. FACES Journal**. v. 15 n. 4 p. 100-126, 2016.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias das empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 240f. Tese. PPGA, UNIVALI, Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E.; LIMA, N. C.; QUEIROZ, J. V.; PENEDO, A. S. T.; JUNIOR, D, F, C. Incerteza ambiental: um estudo bibliométrico em bases de dados nacionais. **ReFAE – Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 4, n. 2, p. 141-157, 2013.



SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Processo de formulação de estratégias: capacidade mercadológica, incerteza ambiental e desempenho. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 10, n. 20, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; TAVARES, P. M. Associação entre capacidades gerenciais e desempenho mediadas pela incerteza ambiental: um estudo na Agrox. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, v. 19, n. 2, p. 347-370, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E.; ZONATTO, V. C. S. Proposição e Validação de Escala para Mensuração de Capacidade Turística. **Revista Turismo em Análise**, v. 26, p. 745-773, 2015.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Orientação empreendedora associada ao desempenho: uma análise de agroindústrias do RS. In: Congresso Internacional de Administração, 2015, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa: ADMPG, 2015.

SILVEIRA-MARTINS, E.; VAZ, C. S. Capacidades dinâmicas associadas ao desempenho: um estudo realizado em agroindústrias gaúchas. **Revista Espacios**, v. 37, n. 9, p. 1-9, 2016.

SILVEIRA-MARTINS, E.; MASCARENHAS, L. E.; MÜLLER, C. R. Conduta empreendedora uni/multidimensional como estratégia precedente da capacidade gerencial. In: XXIX Congresso Latinoamericano de Estrategia - Slade 2016, Montevideo. **Anais...** Montevideo, Uruguay, 2016.

SIMÃO, V. M. **As Trajetórias e a Organização do trabalho cooperado e autogestor**. Tese (Doutorado em Política Social) – Programa de pós-graduação em Política Social da Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

SLATER, S.; OLSON, E. M.; HULT, G. T. M. The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability – performance relationship. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 12, p. 1221-1231, 2006.

SMART, C.; VERTINSKY, I. Strategy and the environment: a study of corporate responses to crises. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 199-213, 1984.

SOUSA, C. M.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, F. J.; COELHO, F. The determinants of export performance: a review of the research in the literatures between 1998 and 2005. **International Journal of Management Reviews**, v. 10, n. 4, p. 343-374, 2008.

SOUZA, F. A. A.; LOPES, M. A.; DEMEU, F. A. Pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças para a ovinocultura no estado de São Paulo. **B. Indústr.anim.**, N. Odessa, v. 66, n. 2, p. 145-156, 2009.

STEVENSON, H. H.; JARILLO, J.C. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**. v. 11 (Special Issue), p. 17–27, 1990.

TANG, J.; TANG, Z.; ZHANG, Y.; LI, Q. The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China. **Journal of Developmental Entrepreneurship**, v. 12, n. 4, p. 383–397, 2007.

TAVARES, W.; GOMES, M. A. N. Relações interorganizacionais e redes globais de produção: a dinâmica identitária na perspectiva da coevolução. **Revista Gestão e Planejamento**, v. 17, n. 1, p. 75-88, 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, p. 509-533, 1997.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319–1350, 2007.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities & strategic management**: Organizing for innovation and growth. Oxford University Press, p.136-195, 2009.

TEECE, D. J.; PETERAF, M. A.; LEIH S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. **California Management Review**, p. 1-33, 2016.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. **European Economic Review**, v. 86, p. 202-216, 2016.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

TONDOLO, V. A. G; BITENCOURT, C. C. Uma perspectiva baseada em recursos no agronegócio cooperativo. **RAE- eletrônica**, v. 7, n. 1, art. 3, 2008.

TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C.; TONDOLO, R. R. P. Dynamic capabilities development to implement international strategy: the case of a brazilian wine company. **Agroalimentaria**, v. 16, n. 31, p. 81–86, 2010.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, p. 439-465, 1986.

VAZ, J. L. Validação empírica de um modelo explicativo da orientação empreendedora. **Lusíada Economia & Empresa**, v. 20, p. 195-211, 2016.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of approaches. **Academy of Management Journal**, v. 11, n. 4, p. 801-814, 1986.

VENKATRAMAN, N. Strategic orientation of business enterprises: the construct, dimensionality and measurement. **Management Sciences**, v. 35, n. 8, p. 941–962, 1989.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. In: Sylvia Constant Vergara. – 11. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

VIANA, J.G.A. Panorama Geral da Ovinocultura no Mundo e no Brasil. **Revista Ovinos**, Ano 4, n. 12, Porto Alegre, Março de 2008.

VIANA, J. G. A; SILVEIRA, V.C.P. Cadeia Produtiva da Ovinocultura no Rio Grande do Sul: Um estudo descritivo. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.2, n.1, p. 9-20, jan./abr. 2009.

VIEIRA FILHO, J. E. R. Trajetória tecnológica e aprendizado no setor agropecuário. In: GASQUES, J.; VIEIRA FILHO, J. E. R.; NAVARRO, Z. (Org.). **A agricultura brasileira: desempenho, desafios e perspectivas**. Brasília: Ipea, Cap. 3, p. 67-96, 2010.

VIVAN, A. M.; SETTE, R. S. Análise de eficiência técnica e identificação do perfil gerencial de produtores rurais. **Organizações Rurais e Agroindustriais**. v. 3, n. 1, 2001.

WANG, C. L. Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 4, p. 635–657, 2008.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: a review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WANG, C.; ANG, B. L. Determinants of venture performance in Singapore. **Journal of Small Business Management**. v. 42, n. 4, p. 347-363, 2004.

WEBER, L.; GRISCI, C.L.I. Equipe, grupo... o quê?: Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial. In: XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro 2010. **Anais...** ANPAD: p.1-16, 2010.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIKLUND, J. The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship. **Entrepreneurship Theory & Practice**, v. 24, n. 1, p. 37–48, 1999.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium sized business. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WU, L. Y. Resources, dynamic capabilities and performance in a dynamic environment: perceptions in Taiwanese IT enterprises. **Information e Management**, v. 43, p. 447-454, 2006.

YARON J.; BENJAMIN JR.; PIPREK, G. **Financiamiento rural**: problemas, diseño y prácticas óptimas. Washington: World Bank, 1999.

ZAHRA, S. A. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship. An exploratory study. **Journal of Business Venturing**, v. 6, p. 259-285, 1991.

ZAHRA, S. A. Environment, corporate entrepreneurship and financial performance: A taxonomical approach. **Journal of Business Venturing**, v. 8, p. 319-340, 1993.

ZAHRA, S. A.; COVIN, J. G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, p. 43-58, 1995.

ZHENG ZHOU, K.; YIM, C. K.; TSE, D. K. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005.

ZAHRA, S. A. Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOSCHKE, A. C. K.; LIMA, E. O. Marketing empreendedor e redes de relação: um estudo sobre micro, pequenas e médias empresas. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Salvador, BA, Brasil, 2006.

## ANEXO A – Protocolo de pesquisa

# **PROTOCOLO DE PESQUISA**

## ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA, CAPACIDADES, AMBIENTE E DESEMPENHO EM CABANHAS DE OVINOS BRASILEIRAS

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Conteúdos Explorados
Associar orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial, capacidade dinâmica do agronegócio, incerteza e munificência ambiental com desempenho de cabanhas de ovinos.	Desenvolver e validar uma escala para a mensuração do construto capacidade dinâmica do agronegócio	<b>Capacidade Dinâmica do Agronegócio</b>  Mowday, Steers e Porter (1979), Lodi (1987), Barney (1991), Kerin, Varadarajan, e Peterson (1992), Belik (1994), Hanssen-Bauer e Snow (1996), Yaron, Bonelli (1998), Neely e Hii (1998), Benjamin e Piprek (1999), Araújo, Barros e Almeida (2001), Fleury e Fleury (2001), Leone (2005), Marion e Segatti (2005), Ruas (2005), Oliveira (2007), Simão (2008), Carvalho, Ramos e Lopes (2009), Chirico e Nordqvist (2010), Julien (2010), Weber e Grisci (2010), Gawlak e Ratzke (2010), Sampaio, Akahoshi e Lima (2011), Scopel e Costa (2011), Carvalho (2012), Guse, Dörr e Rossato (2013), Langevin e Mendoza (2013), Tavares e Gomes (2016)
	Associar orientação empreendedora com desempenho organizacional  Relacionar orientação empreendedora com capacidade dinâmica gerencial  Correlacionar orientação empreendedora com capacidade dinâmica do agronegócio  Relacionar as capacidades dinâmicas (gerencial e do agronegócio) com o desempenho organizacional	<b>Orientação Empreendedora</b>  Miller (1983), Covin e Slevin (1989), Venkatraman (1989), Lumpkin e Dess (1996), Dess e Lumpkin (2005)  <b>Capacidades Dinâmicas</b>  Collis (1994), Teece, Pisano e Shuen (1997), Eisenhardt e Martin (2000), Zollo e Winter (2002), Winter (2003)  <b>Capacidade Dinâmica Gerencial</b>  Mintzberg (1994), Floyd e Wooldridge (1997), Day (1994), Adner e Helfat (2003), Desarbo <i>et al.</i> (2006)  <b>Desempenho Organizacional</b>  Gupta e Govindarajan (1984), Venkatraman e Ramanujam (1986), Wang e Ang (2004)

	Verificar o efeito da percepção da incerteza ambiental com o desempenho organizacional;	<b>Incerteza Ambiental</b> Duncan (1972), Dess e Beard (1984), Milliken (1987), Knight (2002), Kreiser e Marino (2002)
	Avaliar o efeito da percepção da munificência ambiental com o desempenho organizacional;	<b>Munificência Ambiental</b> Pfeffer e Salancik (1978), Dess e Beard (1984), Randolph e Dess (1984), Tushman e Anderson (1986), Castrogiovanni (1991)

## **ANEXO B – Roteiro de entrevista semiestruturada**

Buscando obter uma maior compreensão sobre as capacidades do agronegócio, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com uma questão introdutória ao tema: Como as organizações rurais podem obter um desenvolvimento satisfatório em suas atividades? (formas, maneiras, comportamentos, vantagens).

Ademais, será utilizado um roteiro semiestruturado que norteará as entrevistas, conforme segue abaixo:

- Qual a importância de aprender novas práticas e conhecimentos?
- Como devem ser tratadas as questões de controle orçamentário e desempenho?
- Qual impacto que auxílios ou programas do governo trazem para o desenvolvimento do negócio?
- Qual importância da sucessão familiar neste segmento?
- Ter experiência técnica na área é importante? Por quê?
- O comprometimento é uma palavra indispensável na gestão rural?
- Qual importância da entrada em novos mercados?
- Como são tratadas as questões de adaptação? (comunicação, comercialização, entre outros).
- Possuir funcionários com atribuições distintas é importante? Por quê?
- Qual importância do cooperativismo neste setor? Ações coletivas são necessárias?

## ANEXO C – Instrumento de pesquisa

### BLOCO 1: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Em relação às ações abaixo descritas sobre orientação empreendedora, avalie o grau de intensidade em que elas são desenvolvidas, sendo 1 atribuída à MÍNIMA INTENSIDADE nas ações e 6 à MÁXIMA INTENSIDADE das ações.

Ações desenvolvidas	Intensidade					
	(-) 1	2	3	4	5	(+) 6
Possuímos forte tendência para estar à frente de outros concorrentes na introdução de novas ideias e serviços.						
Ao lidar com concorrentes, normalmente respondemos a ações que os concorrentes iniciam.						
Ao lidar com seus concorrentes, muitas vezes introduzimos primeiramente novos produtos e serviços, técnicas administrativas, tecnologias operacionais, etc.						
Em geral sempre que existe ambiguidade ou dúvidas nas regras governamentais, você atua proativamente para tomar iniciativa.						
Ao tomar decisões estratégicas, você responde rapidamente aos sinais de oportunidade.						
Ao tomar decisões estratégicas, você foca em investimentos que tenham alto retorno, mesmo que apresentem riscos mais elevados.						
Sempre procura grandes oportunidades, em decisões grandes e arrojadas, mesmo com incerteza quanto ao seus resultados.						
Devido à natureza do ambiente de negócios, você adota uma postura arrojada visando atingir os objetivos de sua propriedade.						
Quando você se encontra em situações de decisões envolvendo incertezas, costuma adotar uma postura agressiva para explorar oportunidades potenciais.						
Em geral, quando deparado com problemas que seguram o desempenho de sua propriedade, você sempre está disposto a sacrificar a lucratividade para solucionar seu problema.						
Sempre incentivamos a criatividade e as ações independentes das pessoas que trabalham conosco.						
Indivíduos e/ou equipes perseguem oportunidades de negócio, tomam decisões por conta própria, sem referência constante de seus supervisores.						
Disponibilizamos informações importantes para todos que trabalham conosco.						
Os empregados desempenham um papel importante na identificação e seleção de oportunidades empresariais que perseguimos.						
Existem práticas estabelecidas para o desenvolvimento do comportamento empreendedor.						
Somos muito agressivos em nosso mercado e intensamente competitivos.						
Caminhamos em função das ações da concorrência, respondendo agressivamente a elas.						
Utilizamos de métodos de competição não convencionais.						



Avaliamos as práticas de negócios ou técnicas de competidores de sucesso e incorporamos estes métodos na nossa propriedade.						
Consideramos ações agressivas de marketing importantes (imagens, produtos, serviços, etc).						
Nos últimos 3 anos, você tem valorizado a forte ênfase dada a pesquisa e desenvolvimento, em vez de focar na comercialização de produtos/serviços que já existem em sua propriedade e cujo valor é conhecido.						
Em geral, você tem lançado e comercializado, nos últimos 3 anos um número grande de novas linhas de produtos/serviços no mercado.						
Nos últimos 3 anos, você tem efetuado mudanças significativas na linha de produtos/serviços que oferece.						
Você é a favor de uma forte ênfase no desenvolvimento e comercialização de novos produtos/serviços baseados em liderança técnica e inovação.						
Em geral, ao lidar com o mercado, você realiza pesquisa junto a usuários finais e clientes para avaliar a qualidade dos produtos/serviços.						
Em geral, ao lidar com o mercado, você revê seus esforços para assegurar o desenvolvimento de produtos/serviços em harmonia com que os clientes desejam.						
Realizamos acordos de cooperação, trabalho colaborativo na forma de parcerias, estabelecimento de alianças estratégicas e a atuação em rede.						
Adotamos estratégias que influenciam os outros.						
Participamos regularmente de reuniões sociais, encontros empresariais, feiras e cursos.						
Temos equilíbrio em nossas relações com clientes, concorrentes e fornecedores.						
Buscamos trocar experiências em grupo ou com vizinhos próximos.						

## BLOCO 2: CAPACIDADES DINÂMICAS (GERENCIAL E DO AGRONEGÓCIO)

Em relação às ações abaixo descritas, assinale de acordo com o grau de intensidade em que elas são desenvolvidas, sendo 1 equivalente a poucas vezes e 6 muitas vezes.

Capacidades Dinâmicas (Gerencial e do Agronegócio)	Capacidade					
	(-)					(+)
	1	2	3	4	5	6
Controle de custos.						
Gestão financeira.						
Gestão das pessoas que estão envolvidas com seu negócio.						
Controle sobre as vendas e lucros.						
Habilidade de planejamento e metas.						
Perceber novos nichos de mercado.						
Identificar produtos substitutos.						

Acreditamos que a habilidade de aprender é fundamental para o desenvolvimento do nosso negócio.						
Realizamos o controle de nosso orçamento financeiro e avaliações de desempenho.						
Possuímos fácil acesso a linhas de crédito através de programas do governo.						
Realizamos o planejamento de um sucessor para o negócio.						
Possuímos conhecimento prático das situações através das experiências anteriores e conhecimentos adquiridos na formação profissional.						
Nós continuamente monitoramos nossos níveis de comprometimento e orientação com nosso negócio, a fim de melhor atender as necessidades dos clientes						
Buscamos a liderança no mercado, melhores fontes de matéria-prima, canais de distribuição e crédito.						
Buscamos a adaptação rápida e eficaz de nossos serviços conforme as inovações que surgem no mercado sejam elas novos meios de comercialização de produtos, novas alternativas de comunicação com nosso setor, novas formas de realização de negócios.						
Nossa equipe possui formações distintas que combinadas se complementam e possibilitam atingir o objetivo proposto.						
A cooperação entre os funcionários é uma forma comum de trabalho.						

### BLOCO 3: AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Em relação aos fatores abaixo, avalie o grau de INTENSIDADE que você percebe cada item, sendo 1 equivalente à MÍNIMA PERCEPÇÃO e 6 equivalente à MÁXIMA PERCEPÇÃO.

	Percepção incerteza					
	(-) 1	2	3	4	5	(+) 6
É difícil entender como está evoluindo nosso mercado						
É difícil obter informações importantes para tomar decisões em nosso segmento						
Fatores importantes para a tomada de decisão estão muito dispersos (grande número de concorrentes, fornecedores e tipos de clientes)						
Tem sido difícil prever as mudanças no nosso segmento						
As necessidades dos nossos potenciais consumidores têm mudado muito nos últimos 3 anos						
A atuação dos nossos concorrentes tem mudado muito nos últimos 3 anos						
Nossos parceiros e fornecedores têm mudado muito nos últimos 3 anos						
A regulamentação do setor tem mudado muito nos últimos 3 anos						
A tecnologia envolvida com nossas atividades tem mudado muito nos últimos 3 anos						
Aspectos sociais e culturais que influenciam nosso mercado têm mudado muito nos últimos 3 anos						

Em relação aos fatores abaixo, avalie o grau de INTENSIDADE que você percebe cada item, sendo 1 que equivale à MÍNIMA PERCEPÇÃO e 6 equivale à MÁXIMA PERCEPÇÃO.

	(-) Percepção munificência (+)					
	1	2	3	4	5	6
Disputamos um mercado com muitos concorrentes fortes.						
Nosso mercado tem crescido muito nos últimos 3 anos.						
Estamos em um mercado no qual é muito difícil ser lucrativo.						
Estamos em um mercado onde há muita rivalidade.						
As condições gerais do nosso mercado têm melhorado nos últimos 3 anos (economia, fornecedores, mão de obra, clientes, recursos).						
O ambiente no qual estamos inseridos nos oferece mais oportunidades do que ameaças.						

#### BLOCO 4: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Comparando os índices abaixo indique o grau de IMPORTÂNCIA de cada um para refletir o desempenho do seu negócio, sendo 1 equivalente à MÍNIMA IMPORTÂNCIA e 6 equivalente à MÁXIMA IMPORTÂNCIA.

	(-) Importância (+)					
	1	2	3	4	5	6
Lucratividade.						
Crescimento das vendas.						
Sucesso na retenção de novos clientes.						
Faturamento mensal.						
Desempenho geral.						
Avanço de mercado/novos mercados (exportação/novas regiões).						

Comparando as opções abaixo indique em que medida você está SATISFEITO em relação a cada um dos índices de desempenho abaixo, sendo 1 equivalente à MÍNIMA SATISFAÇÃO e 6 equivalente à MÁXIMA SATISFAÇÃO.

	(-) Satisfação (+)					
	1	2	3	4	5	6
Lucratividade.						
Crescimento das vendas.						
Sucesso na retenção de novos clientes.						
Faturamento mensal.						
Desempenho geral.						
Avanço de mercado/novos mercados (exportação/novas regiões).						

## ANEXO D – Categorização da entrevista

<b>Categoria</b>	<b>Respondente</b>	<b>Teoria</b>
Aprendizagem Organizacional	<i>[...] Não adianta ele ter só a característica empreendedora, ele tem que buscar o conhecimento.</i>	Barney (1991) Hanssen-Bauer e Snow (1996)
Controle gerencial	<i>[...] Muitas vezes ele é um excelente produtor, conhece muito sobre a ovelha em si, mas falta a questão de conhecimento gerencial.</i>	Carvalho, Ramos e Lopes (2009) Sampaio, Akahoshi e Lima (2011) Guse, Dörr e Rossato (2013)
Programas/Auxílios do governo	<i>[...] Falta políticas públicas para nosso setor.</i>	Belik (1994) Yaron, Benjamin e Piprek (1999) Araújo, Barros e Almeida. (2001)
Sucessão familiar	<i>[...] A gente vê que existe um crescimento notável nos produtores que enxergam uma sucessão.</i>	Lodi (1987) Marion e Segatti (2005) Leone (2005) Chirico e Nordqvist (2010)
Competência técnica na área	<i>[...] O desconhecimento da atividade como um todo, de técnicas levam a uma maior mão-de-obra, então se tu tem uma pastagem bem feita, um campo nativo melhorado, onde tu tem um ajuste de carga a gente sabe que isso diminui os problemas.</i>	Fleury e Fleury (2001) Scopel e Costa (2011)
Comprometimento do gestor	<i>[...] O fato dele (produtor) estar comprometido com o desenvolvimento vai fazer com que ele frequente reuniões de negócios, palestras e nessas reuniões vai ter uma descarga seja de gestão ou técnica.</i>	Mowday, Steers e Porter (1979) Langevin e Mendoza (2013)
Expansão de mercado	<i>[...] Hoje a carne de cordeiro abre outros mercados, é um produto diferenciado.</i>	Kerin, Varadarajan e Peterson (1992) Julien (2010)
Adaptabilidade organizacional	<i>[...] Aquele que adapta seu serviço a novas tecnologias, por exemplo, e é mais flexível esse é mais propício a se</i>	Neely e Hii (1998) Bonelli (1998) Tavares e Gomes (2016)

	<i>sobressair no mercado.</i>	
Competências coletivas	<i>[...] A gente sabe que uma pessoa não dá conta sozinho de tudo [...] é necessário que exista pessoas com conhecimentos diferentes.</i>	Ruas (2005) Weber e Grisci (2010)
Cooperativismo	<i>[...] O negócio é saber unir forças com órgãos de pesquisa e extensão.</i>	Oliveira (2007) Simão (2008) Carvalho (2012) Gawlak e Ratzke (2010)